

# **Les systèmes de mesure de la qualité dans les entreprises de service**

**Rapport de recherche**

**Véronique MALLERET**

## Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier les entreprises qui composent la Fondation HEC. Cette dernière, par son soutien matériel, a facilité la réalisation de ce travail.

Par ailleurs, une recherche en gestion ne peut comporter une partie empirique que si des responsables d'entreprise acceptent de nous recevoir pour décrire leurs pratiques et leurs systèmes de gestion. Que ceux qui m'ont donné de leur temps soient ici remerciés pour leur disponibilité et leur ouverture d'esprit.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers mes collègues membres du Groupe de Recherche et d'Etude en Contrôle pour les remarques et suggestions qu'ils m'ont faites lors de nos discussions sur ce travail.

Enfin je n'oublie pas tous ceux, élèves d'HEC, de l'ISA ou d'HEC-Management qui m'enrichissent de leurs questions et de leurs expériences et m'aident à progresser comme enseignant et comme chercheur.

## Résumé

Le rapport de recherche a pour but d'examiner les systèmes d'information concernant la qualité dans les entreprises de service.

La première partie du rapport s'efforce de cerner la notion de qualité de service et d'organiser les informations s'y rapportant. S'appuyant sur ces définitions, la seconde partie propose un modèle théorique, ayant pour objectif que les systèmes d'information sur la qualité permettent non seulement de la mesurer mais aussi de l'améliorer. Les questions et les hypothèses formulées au début de la recherche découlent de ce modèle.

La troisième partie du rapport recense les résultats de recherches antérieures décrivant les systèmes d'information sur la qualité existant dans les entreprises de service.

Enfin, la dernière partie du rapport présente les résultats d'une étude empirique effectuée dans cinq entreprises de services françaises.

## Abstract

The aim of this research work is the study of quality information systems in service companies.

The first part of the report describes the many definitions of service quality and ways to measure it.

Based upon these approaches, the second part suggests a framework designed to ensure quality measurement **and** quality management. The questions and hypotheses formulated at the outlet of the research follow the description of the framework.

The third part of the report presents previous research works describing quality information systems in service companies.

Finally, the last part of the report describes the results of a field study completed in five French service companies.

**Mots-clés :** Qualité - Mesure/contrôle - Entreprises de service

**Key-words :** Quality - Measurement/control - Service companies



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Première partie : Que pourrait-on mesurer ?</b>	<b>10</b>
<b>1. Les définitions descriptives</b>	<b>10</b>
1.1. Les attributs du service	10
1.2. La structure du service	13
<b>2. Les définitions analytiques</b>	<b>15</b>
2.1. Qualité offerte et qualité perçue	15
2.2. Qualité des intrants, du processus, du résultat	16
2.3. Qualité de conception et qualité de réalisation	17
2.4. Qualité et déroulement du service	17
<b>Deuxième partie : Modèle, questions et hypothèses</b>	<b>18</b>
<b>1. Une proposition de modèle normatif</b>	<b>18</b>
1.1. Les fondements théoriques	18
1.2. Le modèle proposé...	19
1.3. ... et des remarques complémentaires	21
<b>2. Questions et hypothèses</b>	<b>23</b>
2.1. Le rôle du contrôleur de gestion	23
2.2. La nature des informations gérées	24
2.3. Qualité de conception et qualité de réalisation	24
2.4. Système d'information et système de management	25
<b>Troisième partie : Les résultats de recherches antérieures</b>	<b>26</b>
<b>1. Les études par secteur ou entreprise</b>	<b>26</b>
1.1. Les banques italiennes	26
1.2. L'hôtellerie de chaîne française	28
1.3. L'entreprise TNT	29
1.4. Le groupe BAA	31
<b>2. Les études thématiques</b>	<b>32</b>
2.1. La mesure de la qualité perçue	32
2.2. La mesure de la qualité dans les processus administratifs	34

	6
2.3. Les relations entre les différents types de mesures	36
<b>Quatrième partie : résultats empiriques</b>	<b>41</b>
<b>1. Entreprise A</b>	<b>41</b>
1.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier	42
1.2. Les informations sur la qualité	42
1.3. Processus de management	43
<b>2. L'entreprise B</b>	<b>44</b>
2.1. Organisation	44
2.2. Les informations concernant la qualité	45
<b>3. L'entreprise C</b>	<b>46</b>
3.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier	46
3.2. Relations entre contrôle de gestion et gestion de la qualité	47
3.3. Les informations sur la qualité	48
<b>4. L'entreprise D</b>	<b>48</b>
4.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier	49
4.2. Histoire de la qualité et situation actuelle	50
4.3. Le projet de suivi de la qualité	50
<b>5. L'entreprise E</b>	<b>51</b>
5.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier	52
5.2. Les informations disponibles	52
5.3. Quelques difficultés liées à la mesure et à la gestion de la qualité	53
<b>6. Synthèse des informations recueillies</b>	<b>55</b>
6.1. Le rôle des contrôleurs de gestion	55
6.2. La nature des informations disponibles	56
6.3. Du système d'information au système de management	57
<b>Conclusion</b>	<b>58</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>61</b>
<b>Annexe : Guide d'entretien</b>	<b>64</b>

## Introduction

Dans cette introduction, nous allons tout d'abord rappeler brièvement le sens que nous donnons aux termes « système de mesure » et « qualité dans les entreprises de service ». Puis nous expliquerons en quoi le travail entrepris nous paraît intéressant. Enfin nous exposerons le plan général du rapport.

Le mot système de mesure employé ici est destiné à positionner d'emblée ce travail dans **le domaine du contrôle de gestion**, du pilotage de la performance. Nous allons en effet, au cours de cette recherche, tenter de définir le type d'informations, la nature des indicateurs nécessaires pour mettre la qualité de service « sous contrôle », c'est-à-dire pour rendre l'entreprise capable de gérer la qualité de service, donc de la mesurer et de l'améliorer. Il est certain que ce travail ne pourra faire abstraction des recherches réalisées et des progrès accomplis dans le domaine de la gestion des opérations de service et dans celui du marketing des services. Toutefois, le propos n'est pas ici de se substituer à des fonctions organisées et structurées mais de contribuer à une réflexion sur les outils de mesure et de contrôle.

Le titre de cette recherche fait référence à la « qualité dans les entreprises de service ». Ce terme est légèrement différent de celui de « qualité de service », qui peut s'appliquer à tous les types d'entreprises. En effet, les entreprises industrielles vendent le plus souvent des services associés au produit. De plus, pour leurs services internes, on peut aussi parler de qualité de service. Nous avons privilégié le terme de **la qualité dans les entreprises de service** car, dans la partie empirique de ce travail, nous nous sommes adressé à des entreprises de service. Cependant, l'analyse théorique qui va être présentée ci-dessous peut naturellement concerner les entreprises industrielles. Ceci est d'autant plus probable que la distinction entre entreprises industrielles et entreprises de service est l'objet de nombreuses controverses<sup>1</sup> qui conduisent à penser que l'on est en présence d'un *continuum* plutôt que d'une frontière.

Il convient maintenant de se demander pourquoi ce thème peut être intéressant.

Tout d'abord, il nous semble qu'il y a là un enjeu important pour la fonction contrôle de gestion. Celle-ci est censée construire des systèmes de gestion en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise et les facteurs clés de succès du métier. Si la qualité est un facteur clé de succès

---

<sup>1</sup> En particulier, il est évident que chaque discipline académique définit le service selon son point de vue (marketing, économie, gestion des opérations). En tout état de cause, les activités de service présentent suffisamment de particularités pour justifier de concepts et de méthodes spécifiques, indépendamment de l'entreprise dans laquelle elles se trouvent.

pour une entreprise de service, elle devrait être prise en compte par le dispositif de contrôle de gestion. Ceci est en voie de réalisation dans les entreprises industrielles. Aussi bien au niveau des unités opérationnelles qu'au niveau des directions générales, les données financières traditionnelles sont complétées par des données physiques, parmi lesquelles on trouve des informations sur la qualité des produits. Cette évolution s'observe aussi bien dans le monde anglo-saxon, avec les travaux concernant le « *Balanced Scorecard* » (Maisel, 1992, Hoffecker et Goldenberg, 1994, Kaplan et Norton, 1996), qu'en France avec l'approfondissement de la notion de tableau de bord (Chiapello et Lebas, 1996). On est donc amené à se poser les questions suivantes : le même type de démarche est-il en cours dans les entreprises de service ? Si oui, quelles sont les éventuelles difficultés spécifiques rencontrées ? Si non, pourquoi les contrôleurs de gestion d'entreprises de service n'intègrent-ils pas de données sur la qualité ?

Parallèlement, de nombreux travaux de recherche portant sur la qualité de service ont été effectués dans le domaine du marketing. L'équipe de recherche américaine composée de Parasuraman, Zeithaml et Berry a joué un rôle important en publiant en 1985 un article intitulé « *A conceptual Framework of Service Quality and its Implications for Future Research* ». Une synthèse de ces travaux sur la qualité de service a été effectuée par Boss et al. (1994) dans un travail financé par la Fondation HEC. De même, l'article d'Evrard (1993) permet de faire le point sur les résultats obtenus. L'essentiel de ces recherches concerne la mesure de la satisfaction du client, la mesure de la qualité perçue<sup>2</sup> et des services de grande consommation. A titre indicatif, lors d'une conférence européenne sur la qualité de service (Madrid, avril 1996), dix-sept présentations sur vingt-sept concernaient la mesure de qualité perçue, les autres abordant différents thèmes liés à la gestion de la qualité (gestion des files d'attente, implication du personnel, lien entre qualité et performance...). Or, si la qualité perçue est un élément important du dispositif de contrôle, elle ne peut suffire à gérer la qualité, en particulier au niveau des processus internes. Il semble donc utile d'aborder le problème de façon plus globale, en ne se limitant pas à l'interface client-entreprise.

Dans cette perspective, la première difficulté rencontrée concerne la définition de la qualité de service. En effet, comment peut-on définir un système de mesure si l'on ne sait pas ce que l'on souhaite mesurer ? La première partie de ce rapport sera donc consacrée au recensement

---

<sup>2</sup> Nous définirons précisément ce terme plus bas.



des différentes approches possibles en ce qui concerne la définition de la qualité de service. En quelque sorte, on s'efforcera de répondre à la question : que pourrait-on mesurer ?

La deuxième partie de ce rapport est plus normative. En effectuant une synthèse et une sélection à partir des différentes définitions de la première partie, elle propose un schéma-type des composantes souhaitables d'un système d'informations sur la qualité. Des hypothèses sont ensuite formulées qui guideront la recherche empirique.

La troisième partie du travail présente des travaux de recherche décrivant les systèmes actuellement utilisés dans les entreprises. L'ensemble obtenu est quelque peu «hétéroclite» mais il serait dommage de ne pas en faire état ici.

La dernière partie est consacrée à la restitution des résultats de l'étude empirique, d'abord par entreprise puis de façon synthétique.

# Première partie : Que pourrait-on mesurer ?

La définition de la qualité de service dans la perspective de la construction d'un système de contrôle peut être abordée de deux façons :

- de façon descriptive, en essayant de décrire le service et la qualité de service,
- de façon analytique en essayant de classer les informations concernant la qualité de service selon des principes divers (par exemple le lieu ou le moment de la mesure).

Nous présenterons successivement dans les deux sections qui suivent les travaux et essais de définition se référant à chacune de ces deux approches.

## 1. Les définitions descriptives

Les définitions de type descriptif peuvent être classées en deux sous-groupes : celles s'appuyant sur les attributs du service, celles s'appuyant sur la structure du service.

### 1.1. Les attributs du service

Dans ce cas, la qualité de service est définie par une liste d'attributs du service, que l'on peut aussi appeler caractéristiques du service, qui sont censés représenter **des critères d'appréciation** pertinents pour le client.

Deux écoles de recherche ont proposé des listes d'attributs. L'équipe américaine de Parasuraman, Berry et Zeithaml définit dix «*Determinants of service quality*» en 1985, puis cinq «*dimensions of service*» en 1991. Au fil du temps, la définition de ces cinq dimensions principales et des vingt-deux items nécessaires à leur mesure a quelque peu évolué. Les cinq dimensions de 1991 sont présentées dans le tableau 1, ainsi que la traduction adoptée par Boss et al. en 1994.

<b>Service dimension</b>	<b>Definition</b>	<b>Traduction</b>
Reliability	The ability to perform the promised service dependably and accurately	Fiabilité
Tangibles	The appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials	Présence d'éléments tangibles
Responsiveness	The willingness to help customers and provide prompt service	Serviabilité
Assurance	The knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence	Assurance
Empathy	The caring: individualized attention provided to the customer	Empathie

*Tableau 1 : Les cinq dimensions de la qualité de service  
(Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1991)*

L'équipe britannique regroupant Fitzgerald, Brignall, Johnston, Silvestro et Voss définit douze facteurs de qualité de service (1990, repris en 1991) dont la liste se trouve dans le tableau 2.

<b>Johnston, Fitzgerald, Silvestro, Voss (1990)</b>	
<i>Service quality factors</i>	<i>Traduction<sup>3</sup></i>
Access	Accessibilité
Aesthetics/Appearance	Esthétique
Availability	Disponibilité
Cleanliness/Tidiness	Propreté
Comfort	Confort
Communication	Communication
Competence	Compétence
Courtesy	Politesse
Friendliness	Empathie
Reliability	Fiabilité
Responsiveness	Attention
Security	Sécurité

Tableau 2 : Les douze facteurs de qualité de Johnston et al. (1990)

Les travaux de ces deux équipes de recherche portent avant tout sur des services «de grande consommation», relativement simples, faisant l'objet d'achats répétés. D'autres chercheurs se sont intéressés aux **services aux entreprises**, faisant l'objet de relations plus durables, mettant en jeu des prestations plus complexes. Ainsi Venetis (1996) propose de retenir cinq dimensions de qualité de service pour les services professionnels, dimensions qu'elle fonde sur les résultats d'une étude empirique effectuée aux Pays-Bas auprès d'agences de publicité ; ces cinq dimensions sont les suivantes :

- en cours de contrat : le professionnalisme du travail (*hard process quality*),
- en cours de contrat : la qualité et l'interactivité des relations (*soft process quality*),
- la qualité potentielle de l'agence : moyens disponibles, expertise, équipement (*potential quality*),
- les qualités, la créativité du produit final (*outcome quality*),

---

<sup>3</sup> Effectuée par nous-même.

- les résultats induits par le produit (*final outcome quality*).

Enfin, en 1997, C. Mellac et al. proposent eux aussi une échelle de mesure de la satisfaction des clients de services complexes, en six dimensions définies et explicitées de la façon suivante (voir tableau 3).

Respect des engagements	Concerne les obligations de moyens et de résultat du fournisseur qui doit s'adapter aux nouvelles situations du client.
Suivi des engagements	Concerne les moyens que se donne le fournisseur pour suivre la réalisation et la continuité de ses engagements.
Compréhension du client	Concerne les capacités d'appréhension des attentes du client et de proposition d'innovation du fournisseur.
Prix et conditions	Concerne la perception du juste prix, la réduction des prix, les avantages par rapport à la concurrence.
Mobilisation du fournisseur	Concerne les efforts de mobilisation de l'organisation du fournisseur en faveur du client.
Attention au client	Concerne l'attention portée aux acteurs individuels, aux équipes et aux clients du client.

*Tableau 3 : Les six dimensions de la qualité (Mellac et al., 1997)*

## **1.2. La structure du service**

D'autres approches descriptives de la qualité s'appuient non pas sur des attributs précis mais sur la structure du service, sur ses différentes composantes, afin de définir et de mesurer la qualité pour chacune d'elles. Nous allons passer en revue quelques-unes de ces approches.

- Sasser, Olsen et Wyckoff (1978) décomposent le service en trois éléments :
  - \* les produits supports, ou éléments tangibles, matériels, du service (équipements, nourriture...),
  - \* les produits intangibles explicites, que le client peut percevoir « grâce à ses cinq sens » : lumière, musique d'ambiance...
  - \* les éléments intangibles implicites, qui procurent au client des avantages psychologiques (comme par exemple le fait d'être vu dans un restaurant à la mode).

- Eiglier et Langeard (1987) considèrent que la qualité d'un service doit s'évaluer sur trois dimensions différentes : l'output, les éléments de la servuction et le processus lui-même. L'output désigne le résultat du service. Sa qualité s'évalue en référence aux attentes du client. Les éléments de la servuction sont les éléments du système physique qui sont en contact avec le client : éléments matériels, personnel mais aussi autres clients. Le processus désigne « l'ensemble des interactions nécessaires à la fabrication du service » (p.26).
- Pour sa part Haywood-Farmer (1988) décompose le service en trois éléments qu'il juge pertinents pour aborder le problème de la gestion de la qualité. Ces trois éléments sont les suivants :
  - \* le matériel (appelé aussi processus) désigne les équipements et installations,
  - \* les procédures et comportements (attention, rapidité...),
  - \* les jugements, terme sous lequel l'auteur regroupe les connaissances, le savoir-faire du personnel, sa capacité à poser des diagnostics et à proposer des solutions.
- Grönroos (1990) distingue deux repères importants pour la mesure de la qualité de service. Ce que le client reçoit (« *what* » ?) est appelé « *technical quality of the outcome* » tandis que la façon dont il le reçoit (« *how* » ?) est appelée « *functional quality of the process* ». Cette distinction entre qualité du résultat et qualité du processus est complétée par un troisième élément, l'image de l'entreprise, qui a lui aussi un impact sur la perception du client.
- Enfin, Eiglier et Langeard (1987), comme Normann (1994) opèrent une distinction entre les différents éléments qui composent l'offre de service. Ainsi ils opposent le service central (appelé aussi service principal ou service cœur) aux services périphériques ou annexes. D'une façon générale, on peut considérer que le service cœur est celui pour lequel un client consomme un service. Par exemple le fait d'être transporté entre Paris et New-York est un service cœur ; le bar de l'aéroport est un service périphérique. La qualité dans chacun de ces types de services devra être mesurée et gérée différemment, car son importance stratégique n'est pas la même. Toutefois, comme le fait remarquer Normann, des services périphériques peuvent procurer à l'entreprise un avantage compétitif si le service cœur est banalisé ou soumis à une forte concurrence.

A l'issue de cette première tentative pour décrire la qualité de service, on constate qu'il est très difficile de dissocier la définition de la qualité de service d'une définition ou description

du service lui-même. Dans l'industrie, on peut globalement considérer que la qualité est l'un des éléments constitutifs de l'offre du fournisseur. Dans les activités de service, la limite entre les caractéristiques de l'offre de service et celles de la qualité de service est ténue. Toutefois, nous poursuivrons en nous efforçant de dissocier ces deux ensembles, pour ne pas risquer de confondre mesure de la qualité et mesure de la performance du service. En effet, le glissement de la gestion de la qualité de service vers le pilotage de la performance d'un service, pour intéressant qu'il soit, pourrait nous détourner d'une nécessaire clarification du concept de qualité de service.

Nous allons maintenant nous intéresser à des définitions plus analytiques de la qualité de service.

## **2. Les définitions analytiques**

### **2.1. Qualité offerte et qualité perçue**

La première distinction importante dans la mesure de la qualité de service concerne les qualités perçue et offerte. La qualité perçue est, comme son nom l'indique, celle que perçoit le client. Des informations sur la qualité perçue s'obtiennent donc en interrogeant le client (questionnaires, interviews...) ou en le laissant s'exprimer. Les informations recueillies (opinions, réclamations, suggestions...) sont des perceptions et de nombreux biais sont possibles. La qualité offerte désigne les caractéristiques techniques observables du service. Ce sont des faits, recueillis par des mesures, des sondages... Cette distinction importante, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement est présente dans de nombreuses publications : Teboul (1990), Fitzgerald et al. (1991)...

Par ailleurs, nous avons parlé jusqu'ici de qualité offerte et de qualité perçue pour l'entreprise concernée. Mais ces deux types d'information peuvent également s'appliquer aux concurrents de l'entreprise et l'on peut alors tenter de mesurer la qualité offerte par les concurrents (ce qui n'est pas très facile) et la qualité des concurrents telle qu'elle est perçue par les clients (ce qui est plus fréquent).

Enfin, précisons que nous préférons les termes qualité offerte/qualité perçue à ceux de qualité externe/qualité interne. En effet, ces derniers peuvent induire une confusion entre des mesures

effectuées **à l'intérieur de l'entreprise**, portant sur le service final (qualité offerte) et des mesures portant sur les **processus internes** de l'organisation.

## **2.2. Qualité des intrants, du processus, du résultat**

La seconde façon de recenser les informations que l'on peut recueillir sur la qualité de service consiste à se demander en quel point du processus de production du service les mesures sont effectuées.

Normann (1994) évoque cette question et parle de « quatre différents niveaux d'intervention » (p.203) : la qualité du produit (du résultat), la qualité du procédé, la qualité de la production ou du système de prestation et finalement la qualité en tant que philosophie générale.

Fitzgerald et al. (1991) sont beaucoup plus précis et distinguent les mesures « d'input, de process et d'output » (p.46). Les auteurs semblent utiliser ces trois termes de la façon suivante :

- l'input concerne ce qui se passe au moment de la définition de l'offre de service, de la préparation du système de production,
- le process concerne ce qui se passe au cours de la réalisation du service,
- l'output concerne ce qui se passe après l'exécution du service.

Pour notre part, nous retiendrons également trois catégories d'information, qui s'appuient directement sur le vocabulaire issu de la gestion des opérations, et qui se définissent de la façon suivante :

- des informations concernant le service final, service rendu au client ; en contrôle de gestion on parlera d'indicateurs de résultat pour qualifier ces informations,
- des informations concernant le système de production de service : qualification du personnel, fiabilité des machines, mais aussi performances des différentes étapes intermédiaires qui conduisent au service final,
- des informations concernant la qualité des intrants. On pense naturellement aux matières premières. Nous inclurons également dans cette catégorie les clients ou les informations tels qu'ils arrivent dans le processus de service : clients mal orientés, informations incomplètes ou inexacts...



### **2.3. Qualité de conception et qualité de réalisation**

La distinction entre qualité de conception et qualité de réalisation est courante dans le domaine industriel et, depuis quelques années, les efforts pour améliorer la qualité du travail effectué en amont par les services études-méthodes sont devenus presque aussi importants que ceux déployés dans les ateliers pour améliorer la qualité de fabrication.

Bien que ceci soit moins facile ou moins courant, il est possible de distinguer, dans les services, la qualité de conception, c'est-à-dire celle qui s'obtient lorsque l'on part des besoins et des attentes du client pour définir les spécifications du service d'une part, et la qualité de réalisation qui consiste à produire le service tel qu'il a été défini d'autre part. Cette distinction sera cependant plus pertinente dans les services industriels, de type répétitif. Au moins dans ce type d'activité, il serait souhaitable que le système de mesure et de management de la qualité fasse apparaître des informations concernant ces deux phases de la gestion de la qualité.

### **2.4. Qualité et déroulement du service**

Nous nous sommes déjà posé la question de savoir où, dans le processus de production, il fallait mesurer la qualité. Nous allons maintenant nous demander quand il faut la mesurer. Lorsque le service est court, lorsque la relation entre client et fournisseur est ponctuelle, cette question se pose assez peu. En revanche, lorsque client et fournisseur sont engagés dans une relation contractuelle durable, lorsque la prestation de service passe par différentes phases étalées dans le temps (négociation, démarrage, déroulement, modifications ou fin du contrat), il est important de se demander à quels moments la qualité sera mesurée, et de prévoir plusieurs séries de mesure pour accompagner le processus.

## Deuxième partie : Modèle, questions et hypothèses

La diversité des informations que l'on peut recueillir sur la qualité de service, la diversité même des axes selon lesquels on peut structurer ces informations nous ont conduit à proposer un modèle théorique dont les caractéristiques devraient permettre à la fois de mesurer et de gérer la qualité de service. C'est en nous appuyant sur ce modèle que nous préciserons ensuite les questions que nous nous sommes posées au cours de cette recherche et les hypothèses que nous avons émises.

### 1. Une proposition de modèle normatif

#### 1.1. Les fondements théoriques

Nous allons rappeler d'abord brièvement les résultats de quelques travaux conduits dans le domaine du contrôle de gestion, sur lesquels nous nous sommes appuyé pour construire le modèle normatif.

- Tout d'abord, les évolutions récentes (depuis 1987) du contrôle de gestion font une large place à la nécessité de contrôler non seulement les résultats financiers d'une entreprise ou d'une d'activité mais aussi des indicateurs physiques concernant les processus qui conduisent à l'obtention du résultat. Le suivi de ces indicateurs «de processus » procure deux avantages au contrôleur de gestion et au manager opérationnel :
  - \* Il donne des **informations anticipées** sur le résultat, c'est-à-dire qu'il permet de gagner en réactivité,
  - \* Il donne des informations sur des **éléments sur lesquels on peut agir** et pas seulement sur des éléments « constatés ».

Ces différents points ont été mis en évidence par Kaplan et Norton (1992), Malleret (1994), Lebas (1995).

- Le contrôle de gestion des organisations publiques met en évidence le fait que le résultat d'une action peut souvent être décomposé en deux « sous-résultats ». Ainsi, pour Ramanathan (1982), il convient de distinguer les « *outcome* » des « *outputs* ». Les « *outcome* » sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices

sociaux apportés par l'action publique, tandis que les « *output* » désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type « *outcome* ». De même, les équipes françaises ayant travaillé sur la rationalisation des choix budgétaires distinguent les réalisations (par exemple le nombre de rondes de policiers) des impacts (le taux de criminalité).

- Enfin, Malleret (1993) propose que l'évaluation des performances des services fonctionnels se fonde sur quatre éléments : des mesures de coûts (consommation de ressources, budgets), des mesures de réalisation (par exemple le nombre de personnes recrutées), des mesures d'impact (la satisfaction des personnes recrutées et des services qui les ont accueillies), et des mesures d'intrant (par exemple la pertinence de la demande de recrutement, la précision de la description du poste à pourvoir...).

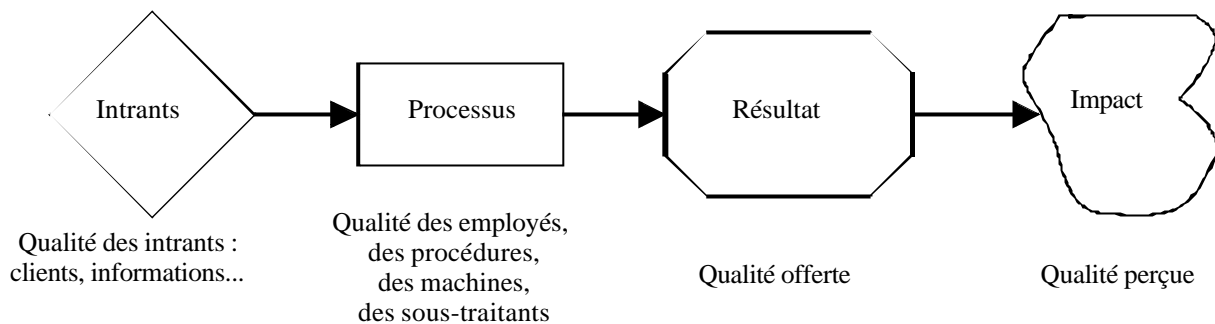
Nous allons maintenant nous appuyer sur ces différentes notions -résultat versus processus, intrants versus ressources, impact versus réalisation- et les similitudes qu'elles offrent avec la mesure de la qualité de service pour construire un cadre théorique pour cette dernière.

## 1.2. Le modèle proposé...

Pour permettre à la fois **la mesure et la gestion de la qualité de service**, il nous semble que le système d'informations la concernant devrait comprendre les quatre types d'informations suivants :

- Des informations concernant la qualité des intrants. Nous appelons « intrants » tout ce qui « entre » dans le système de production de service : des clients, des informations. Ainsi, il faut se demander si les clients ont été correctement informés, s'ils se présentent bien pour le type de service que l'entreprise offre, si l'information traitée par le service est fiable, si les flux d'intrants présentent certaines saisonnalités...
- Des informations concernant la qualité du processus de production de service, c'est-à-dire les machines utilisées et leur fiabilité, les procédures de travail, la qualification et l'attitude du personnel, le cadre dans lequel le service a lieu...
- Des informations concernant le résultat du processus, c'est-à-dire la qualité offerte au client (temps d'attente, fiabilité, amabilité...).
- Des informations concernant l'impact du résultat, c'est-à-dire la perception que le client a de la qualité offerte.

Ces quatre types d'informations sont représentés à la figure 1.



*Figure 1 : Dispositif de mesure de la qualité*

Nous allons maintenant expliquer pourquoi ce dispositif paraît pertinent pour gérer la qualité de service.

Tout d'abord, il est indispensable de mesurer l'impact, c'est-à-dire la qualité perçue car le client juge l'entreprise sur ses perceptions. Négliger les mesures de perception revient à imposer au client une définition de la qualité, celle de l'entreprise, en faisant l'hypothèse qu'il s'en satisfera. On risque alors de se focaliser sur des attributs du service qui n'intéressent pas le client ou de négliger des points cruciaux pour lui. Pour la même raison, il est important d'associer, aux traditionnels questionnaires fermés, des questionnaires ouverts permettant au client de s'exprimer plus librement sur ce qu'il appelle la qualité<sup>4</sup>.

En revanche, la connaissance de la perception du client sur le service ne suffit pas pour gérer la qualité de service, pour deux raisons :

- En cas de dégradation de la perception du client, il n'est pas possible de dire si elle provient d'une dégradation du service offert proprement dit ou si elle est liée à des phénomènes subjectifs propres aux mesures de perception : mauvaise image du service, situation du client à un moment donné...
- Si le service et son processus sont relativement compliqués (plusieurs lieux, plusieurs étapes de production) et si le questionnaire délivré au client ne distingue pas ces différentes

<sup>4</sup> Nous n'approfondirons pas davantage ce point qui relève du savoir-faire des études marketing.

étapes, il ne sera pas possible de savoir où et pourquoi le service s'est détérioré. La connaissance de la perception du client ne permettra pas **l'action** au sein de l'organisation.

Le caractère peu opérationnel des mesures de qualité perçue commence d'ailleurs à être signalé dans des travaux de recherche en marketing (Prins et al., 1996, Boss et al., 1994, Berry et Parasuraman, 1997). C'est pourquoi, il est tout aussi nécessaire de mesurer la qualité perçue que la qualité offerte.

Parallèlement, il est souhaitable de compléter les mesures de qualité offerte par des mesures portant sur les processus. Ceci est vrai d'abord dans le cas de services à processus complexes. Il faut alors effectuer des mesures de qualité à des étapes intermédiaires du processus. Mais il faut également assurer la qualité des différents facteurs de production (personnel, machines) qui permettent un contrôle actif et anticipé de la qualité offerte. Les mesures de processus permettent de localiser la non-qualité, et d'en déterminer les causes. Elles conduisent donc directement à des plans d'amélioration.

Enfin, il nous paraît utile, dans le domaine de la gestion des services de dissocier les intrants et les ressources. En effet, les problèmes de qualité liés aux intrants ne sont pas de même nature et n'appellent pas le même type de solutions que les problèmes liés aux différents facteurs de production. Là encore, un diagnostic correct et des actions appropriées supposent que l'on dispose d'informations concernant les intrants.

### **1.3. ... et des remarques complémentaires**

Comme le lecteur a pu le constater, nous n'avons pas repris, dans ce modèle, l'ensemble des typologies d'informations sur la qualité de service que nous avons recensées dans la première partie de ce rapport. Le modèle que nous proposons ne peut donc être une représentation intégrale de tout ce qu'une entreprise devrait connaître en matière de qualité de service. Il a plutôt pour objectif de constituer une grille d'analyse permettant d'éviter que certaines informations ne fassent défaut.

Nous nous contenterons donc ici de suggérer quelques remarques complémentaires permettant d'intégrer une partie des informations non présentes dans le modèle.

- Si l'on souhaite combiner les quatre types d'informations que nous proposons avec une liste d'attributs du service, ou bien encore avec les différentes phases d'exécution du contrat de service, on arrive rapidement à un nombre considérable d'indicateurs ; l'outil risque donc d'être lourd, cher et peu opérationnel. A titre indicatif, cet exercice a été effectué par Fitzgerald et al. (1991) qui proposent des mesures concernant la qualité perçue et la qualité offerte aux différentes étapes de la relation de service (p.47).

Toute tentative de ce type devrait, selon nous, être précédée d'une double analyse permettant de savoir où et sur quoi il est pertinent de construire des indicateurs.

- \* Une analyse permettant de **déterminer les facteurs clés de succès en matière de qualité de service**. Selon la nature du service, les clients, la stratégie de l'entreprise, certains attributs sont décisifs et d'autres négligeables.
  - \* Une analyse permettant de déterminer, dans le processus de production de service, les points qui ont un rôle décisif dans la réalisation des facteurs clés de succès, qu'il s'agisse de facteurs de production particuliers, d'étapes spécifiques ou de moments dans la relation de service.
- Nous n'avons pas, jusqu'ici, parlé des attentes du client. Or, dans le domaine du marketing des services, leur connaissance est fondamentale car la satisfaction du client se mesure par l'écart qui existe entre les attentes et la perception. Notre propos ici n'est pas de critiquer cette théorie. Nous rappellerons seulement, que, comme pour d'autres éléments du système d'information, l'utilité de données sur les attentes dépend vraisemblablement de la nature du service. En particulier, il est peu probable que le client d'un service complexe, qu'il consomme de façon non répétée (par exemple dans le cas de services aux entreprises) ait des attentes très précises au début de la relation. Au contraire, c'est l'interaction, la confrontation entre client et fournisseur qui concrétiseront ces attentes et l'offre de service. La bonne gestion de cette interaction est certainement plus importante pour l'entreprise prestataire de service que la connaissance *ex ante* des attentes de son client.
  - On pourrait objecter que la maîtrise de la qualité des intrants peut être assimilée à la maîtrise du processus. En effet, organiser l'orientation des clients, structurer l'information reçue peuvent être considérés comme les premières tâches à contrôler dans un processus de travail. Il nous semble cependant important de dissocier ces deux aspects pour les raisons suivantes :

- \* Le degré de contrôle que l'entreprise a sur des flux externes est moindre que celui qu'elle a sur des processus internes. On ne peut pas toujours choisir ses clients, même si on le voudrait.
- \* Les mesures portant sur les intrants sont très souvent négligées et les isoler peut permettre d'attirer l'attention du manager sur ce type de problème.

## **2. Questions et hypothèses**

Nous allons maintenant préciser et développer les questions que nous nous posons au début de ce travail. En même temps, à chaque fois que cela sera envisageable, nous émettrons les hypothèses qu'il était possible de formuler grâce à des lectures ou à des contacts antérieurs avec des entreprises de service.

### **2.1. Le rôle du contrôleur de gestion**

La première question concerne le rôle joué par le contrôleur de gestion dans le recueil d'informations sur la qualité de service et, parallèlement, la place qu'occupent ces dernières dans les documents émis par le service contrôle de gestion, en particulier dans le tableau de bord.

Nous avons mentionné dans l'introduction de ce rapport que la prise en compte d'indicateurs de qualité était chose admise dans les tableaux de bord de beaucoup d'entreprises industrielles. Il devrait en être de même dans les entreprises de service pour les raisons suivantes :

- Si la qualité de service est un facteur clé de succès pour l'entreprise, elle doit être suivie par le contrôle de gestion. Ceci est d'autant plus vrai que la qualité peut être considérée comme un indicateur avancé des résultats financiers à venir, permettant une plus grande réactivité des systèmes de contrôle,
- L'expérience accumulée dans l'industrie montre qu'il y a plus souvent convergence qu'antagonisme entre les objectifs de productivité, de qualité, de sécurité, de gestion des hommes... Il peut donc être intéressant pour une direction générale de voir rassemblés, sur le même document, des indicateurs concernant les différents aspects de la performance des sites ou des régions.

Précisons, pour éviter toute confusion, que nous ne considérons pas que le contrôle de gestion doive **gérer** la qualité de service. Mais nous considérons qu'il doit se procurer l'information qui existe dans ce domaine, l'intégrer à d'autres types d'information (par exemple financières) et veiller à ce que le système d'information que l'entreprise possède permette le suivi et l'amélioration de la qualité de service.

La première série de questions est donc :

- \* Le contrôleur de gestion gère-t-il les informations concernant la qualité de service ?
- \* Si oui, quelle est la place relative de ces informations dans le système de pilotage ?
- \* Si non, qui gère cette information ?

Une précédente étude sur l'hôtellerie de chaîne (Baglin, Malleret, 1995) nous fait douter du rôle actif du contrôleur de gestion dans ce domaine.

## **2.2. La nature des informations gérées**

La seconde série de questions concerne la nature des informations sur la qualité de service. Elle se réfère directement au modèle que nous avons décrit ci-dessus. Il s'agit de savoir si les informations disponibles concernent :

- la qualité perçue,
- la qualité offerte (au niveau du service final),
- la qualité des processus, c'est-à-dire soit des contrôles à des étapes intermédiaires du processus de production, soit des contrôles portant sur les facteurs de production,
- la qualité des intrants.

*A priori*, on peut faire l'hypothèse que peu d'entreprises possèdent l'ensemble de ces quatre types d'information, en particulier celles sur la qualité des intrants. De plus, on peut penser que des entreprises issues du service public, à forte culture technique, privilégient les mesures de qualité offerte, tandis que les entreprises de service de masse, dans un environnement très concurrentiel, privilégient les enquêtes, c'est-à-dire les mesures de qualité perçue.

## **2.3. Qualité de conception et qualité de réalisation**

Nous nous sommes peu attardé jusqu'ici sur la distinction entre qualité de conception et qualité de réalisation. Il nous a semblé cependant utile d'interroger les entreprises sur ce sujet pour deux raisons :



- Tout d'abord, la qualité de conception requiert des informations sur les attentes et les besoins des clients. On peut donc ainsi voir si cet aspect de la question est pris en compte de façon formelle dans l'entreprise.
- L'expérience de l'industrie montre que les gains potentiels liés à des améliorations de conception sont au moins aussi importants que ceux liés à des améliorations dans l'exécution. Si l'objectif du système de mesure est avant tout d'améliorer la qualité de service, il ne faut pas négliger cet aspect.

*A priori*, on peut faire l'hypothèse que les entreprises de service sont peu sensibles à la notion de qualité de conception, à la fois parce que celle-ci est conceptuellement difficile, et parce que les fonctions chargées de concevoir le service et celles chargées de son exécution sont souvent très éloignées les unes des autres.

#### **2.4. Système d'information et système de management**

La dernière série de questions concerne le lien entre l'existence d'un système d'information sur la qualité de service et la politique de l'entreprise en matière de gestion de la qualité. En particulier, on se posera les questions suivantes :

- Que se passe-t-il si les résultats en matière de qualité de service ne sont pas atteints ? Y-a-t-il un système de sanctions-récompenses ? Prend-on des mesures correctives ?
- Est-on capable de connecter les différents éléments du système d'information, c'est-à-dire d'expliquer des variations de qualité perçue par des variations de qualité offerte ou de qualité du processus ? Se sert-on des différentes informations pour construire des plans d'amélioration de la qualité et choisir des actions prioritaires ?

Les difficultés techniques rencontrées pour relier qualité offerte et qualité perçue (décalages dans le temps, phénomènes non contrôlables du côté du client...) font que cet objectif, pour intéressant qu'il soit, s'apparente probablement... à la quête du Graal.

## **Troisième partie : Les résultats de recherches antérieures**

A notre connaissance, il n'existe pas de document décrivant de façon systématique le système de mesure de la qualité des entreprises de service. En revanche, certains travaux de recherche décrivent les systèmes de mesure de performance d'entreprises de service particulières, ou d'entreprises de service appartenant à des secteurs particuliers. De plus, il existe quelques travaux centrés sur des types d'information collectées (par exemple la qualité perçue). Nous allons donc présenter successivement l'ensemble de ces travaux et nous terminerons en rappelant les conclusions de Fitzgerald et al. (1991) qui ont mis en évidence quelques résultats plus généraux. Le lecteur doit cependant savoir que l'ensemble de ce qui va lui être présenté peut paraître parcellaire... voire décousu !

### **1. Les études par secteur ou entreprise**

#### **1.1. Les banques italiennes**

Une recherche assez lourde a été effectuée en Italie par C. Ostinelli et G. Toscano pour déterminer s'il existait un lien entre le fait qu'une banque soit engagée dans une démarche de qualité totale et les caractéristiques de son système de contrôle de gestion. Bien que l'objectif initial soit relativement éloigné de notre thème de recherche, les résultats de l'étude (Ostinelli, Toscano, 1996) apportent des précisions intéressantes sur les informations disponibles concernant la qualité et sur le domaine de responsabilité des contrôleurs de gestion. L'étude a été réalisée en 93-94. Elle porte sur 42 banques italiennes.

Pour chacune des questions de l'étude, les résultats sont donnés pour toutes les banques de l'échantillon, puis pour les banques engagées dans une action TQM<sup>5</sup>, enfin pour les autres banques (sans TQM). En ce qui concerne les outils de mesure de la qualité, on obtient les résultats du tableau 4.

---

<sup>5</sup> TQM : Total Quality Management.

	Ensemble des banques	Banques TQM	Banques sans TQM
Mesure de la qualité interne <sup>6</sup>	32 %	60 %	18 %
Mesure de la qualité perçue	53 %	93 %	32 %

Tableau 4 : La mesure de la qualité dans les banques italiennes (Ostinelli et Toscano, 1996)

L'implication de la fonction contrôle de gestion dans la gestion de la qualité se mesure par les réponses à différentes questions qui sont résumées dans les tableaux 5 et 6.

	Banques avec TQM	Banques sans TQM
Le contrôle de gestion est chargé du :		
• pilotage interne de la qualité	7 %	5 %
• pilotage externe de la qualité	0 %	4 %

Tableau 5 : Domaine de responsabilité du contrôle de gestion (Ostinelli et Toscano, 1996)

On voit ici que la fonction «contrôle de gestion» est très rarement responsable de la gestion de la qualité, ce qui paraît normal ; cette situation est encore plus fréquente dans les banques ayant une politique TQM et l'on peut penser que ces dernières ont mis en place une direction de la qualité chargée précisément de cet aspect.

En ce qui concerne les critères de mesure de performance utilisés pour l'évaluation des centres de responsabilité, la satisfaction des clients apparaît dans 52,4 % des banques.

Enfin, la fonction «contrôle de gestion» s'est déclarée capable de fournir des informations sur la position compétitive de la banque pour différents facteurs clés de succès dans les proportions suivantes (tableau 6).

---

<sup>6</sup> Traduction de « Internal Quality ». Un doute subsiste : s'agit-il de qualité offerte ou de qualité des processus internes ?

<b>Facteur clé de succès</b>	<b>% de banques</b>
Image de la banque	7 %
Responsabilisation des employés	19 %
Automatisation	14 %
Satisfaction client	12 %
Innovation	16 %
Part de marché	48 %
Progrès continu	21 %
Adaptabilité	9 %
« Time to market »	14 %
Qualité des processus	12 %
Qualité de service	16 %

*Tableau 6 : Pourcentage de banques disposant d'informations sur leur position concurrentielle pour différents facteurs clés de succès (Ostinelli et Toscano, 1996).*

## **1.2. L'hôtellerie de chaîne française**

L'étude Baglin, Malleret (1995), portant sur six chaînes hôtelières françaises (8 enseignes) a permis de mettre en évidence certaines caractéristiques du système de mesure et de gestion de la qualité.

En ce qui concerne la qualité de conception (c'est-à-dire la définition de l'offre de service, la mise en place de « l'outil de production »), les chaînes contrôlent de façon plus ou moins étroite les aspects suivants :

- Les éléments « durs » : architecture, plan, taille et équipement des chambres, mobilier...
- L'offre de services annexes à la chambre : caractéristiques de la restauration, horaires, services d'étage, séminaires.
- La politique commerciale (fixation des prix, réservation).
- Les procédures (administratives et techniques) et les modes d'organisation du travail.

Le contrôle de la qualité *a posteriori* fait appel à différentes techniques : clients mystère, audits internes, contrôles par des cabinets extérieurs, questionnaires clients. Le tableau 7 fait apparaître les pratiques des différentes chaînes rencontrées.

	Client mystère	Réseau régional	Audits techniques par cabinets extérieurs	Questionnaire clients
<b>C0 *</b>	oui	oui	?	oui
<b>F0 * 2 *</b>	oui	oui	?	oui
<b>A1 * 2 *</b>	oui mais faible	oui	oui mais facultatif pour franchisés	oui
<b>B2 *</b>	oui	oui	oui	oui
<b>E2 * 3 *</b>	non	non	non	oui
<b>C3 *</b>	oui	oui	oui	oui
<b>D3 *</b>	non	Audit de procédure	?	oui
<b>B4 *</b>	oui	non	oui	oui

*Tableau 7 : Le contrôle de la qualité dans les chaînes hôtelières françaises  
(Baglin, Malleret, 1995)*

On constate donc que, malgré la diversité des pratiques, la plupart des types d'informations que nous avons recensés sont présents : mesure de la qualité perçue (questionnaires - clients), de la qualité offerte (audits, clients mystère), des processus (audits internes et externes).

Enfin, on peut noter que, dans aucune des chaînes rencontrées, le contrôleur de gestion ne s'occupe des informations concernant la qualité ; les contrôleurs de gestion gèrent essentiellement des données financières (et quelques indicateurs physiques comme le taux d'occupation). Les informations liées à la qualité sont collectées et traitées par les directions des opérations (locales puis nationales) avant d'être transmises à la direction générale.

### **1.3. L'entreprise TNT**

TNT est une entreprise britannique de transport et de messagerie. Elle est organisée en trois principales divisions : le transport rapide de colis (TNT Express Delivery Service), le transport industriel (TNT Logistics) et la distribution de journaux (TNT Newsfast). Deux chercheurs ont fourni une description assez fine du système de mesure de performance des

dépôts de TNT Express Delivery Service (Moon et Fitzgerald, 1996). De cette description, on peut extraire les renseignements qui suivent.

Quatre documents (trois hebdomadaires et un mensuel) permettent de suivre la performance des dépôts.

- Le premier document rend compte des marges des dépôts, qui sont des centres de profit.
- Le second document concerne le chiffre d'affaires du dépôt et le respect de la « charte clients ». Le respect de la charte est suivi pour partie de façon informelle, pour partie par des opérations du type client mystère et enfin grâce à des informations issues d'autres documents.
- Le troisième document concerne la qualité de service, c'est-à-dire essentiellement les délais de livraison. Les sept indicateurs qui figurent dans ce document sont les suivants :
  - \* Pourcentage de livraisons à temps,
  - \* Pourcentage d'échecs (livraisons non effectuées),
  - \* Pourcentage de livraisons ne correspondant pas à une facture ou donnant naissance à un report de paiement,
  - \* Nombre de fausses directions,
  - \* Nombre d'arrivées en retard aux points de triage et d'expédition,
  - \* Montant des réclamations pour détérioration (en pourcentage du CA), et montant des réclamations pour perte (en pourcentage du CA).
- Le dernier document (mensuel) renseigne sur la gestion administrative du dépôt ; il comporte les indicateurs suivants :
  - \* Montant des crédits clients (en semaines),
  - \* Pourcentage de crédit clients supérieur à 60 jours,
  - \* Montant des réclamations en pourcentage des facturations,
  - \* Montant des paiements différés en pourcentage du chiffre d'affaires.

Au-delà de la description formelle du système de mesure des performances, il faut souligner les points suivants, qui caractérisent le « système TNT ».

- Tous les indicateurs mentionnés sont dotés d'un référentiel permettant de savoir si le résultat obtenu est satisfaisant. (Il y a même parfois plusieurs niveaux de référentiel, pour distinguer « l'objectif » de « l'excellence »).

- Les quatre documents mentionnés sont diffusés à l'ensemble des dépôts, sous la forme d'un palmarès. Chacun sait donc comment se situe sa performance par rapport à celles des autres dépôts.
- Des bonus sont versés aux salariés des dépôts, aux directeurs des dépôts et à certains responsables fonctionnels des dépôts. Ces bonus dépendent des résultats obtenus dans tous les domaines de la performance que nous avons décrits.

#### 1.4. Le groupe BAA

Le groupe BAA, gère, par l'intermédiaire de différentes filiales, sept aéroports britanniques importants. Il contrôle ainsi 75 % du trafic passager et 85 % du trafic marchandise du Royaume-Uni. Fitzgerald et al. (1991) décrivent les activités de BAA, analysent les facteurs clé de succès de l'entreprise en matière de qualité de service et présentent le système de mesure de la qualité existant. Parmi les outils de mesure de la qualité disponibles, on peut citer les enquêtes clients, les réclamations et les cartes de commentaires (à la disposition des passagers dans les aéroports), le contrôle par échantillonnage des biens et des services offerts (audits), le suivi des équipements (pannes, disponibilité...).

Fitzgerald et al. complètent cette description par un tableau montrant, pour chacune des douze dimensions de la qualité, quelle est la mesure retenue et quel est le mécanisme d'obtention de l'information utilisé. A titre indicatif, nous reportons ici la partie du tableau qui concerne la dimension « accessibilité » (tableau 8).

Dimension	Mesures	Mécanismes
Accessibilité	Distances à parcourir à pied	Enquête client et collecte de données sur le terrain
	Facilité à trouver le chemin	Enquête client

*Tableau 8 : Mesures et mécanismes de collecte d'information chez BAA  
(extrait de Fitzgerald et al., 1991)*

## **2. Les études thématiques**

Nous allons maintenant présenter les résultats de recherches portant sur l'un des aspects de la mesure de la qualité de service. Celles-ci couvrent essentiellement trois champs : la mesure de la qualité perçue, la mesure de la qualité dans les processus et services administratifs, les liens entre les mesures de qualité perçue et les mesures de qualité offerte.

### **2.1. La mesure de la qualité perçue**

Une recherche empirique financée par la Fondation HEC a été effectuée par un groupe de professeurs du Groupe HEC. Un des objectifs de cette recherche était d'observer les pratiques des entreprises françaises en matière de politique de satisfaction, c'est-à-dire à la fois la mesure de la satisfaction et les actions d'amélioration de la satisfaction. L'analyse des résultats de cette recherche (Boss et al., 1994) nous permet de constater les points suivants.

L'étude empirique a été effectuée auprès de dix entreprises, issues de cinq secteurs différents. Or, il se trouve que parmi ces cinq secteurs, quatre concernent des activités de service : la banque, la télévision par abonnement, l'informatique et le transport. Le dernier secteur, celui de l'automobile, comporte lui aussi une part non négligeable d'activités de service.

Toutes les entreprises interrogées disposent d'un système de mesure de la satisfaction du client, sous forme d'un « baromètre », c'est-à-dire de mesures répétitives effectuées à intervalles réguliers. L'élaboration du baromètre est faite en respectant certaines étapes : définition des items à inscrire dans le baromètre par une étude qualitative, détermination des poids relatifs des différents items. Parfois, le dispositif de mesure inclut la collecte d'informations sur les concurrents.

La recherche mentionne que les collectes d'information sont souvent effectuées par des sociétés extérieures. La prise en charge du problème à l'intérieur de l'entreprise est le fait d'acteurs différents : le marketing ou le commercial (4 cas sur 10), la direction générale (3 cas sur 10), le service après-vente (2 cas sur 10).



Par ailleurs, la recherche recense cinq actions conduites pour améliorer la satisfaction des clients : les cercles de qualité, les chartes qualité, le traitement des réclamations, la mesure de la fidélité (et la prévention des défections), les enquêtes ponctuelles.

Les auteurs du rapport soulignent la disproportion qui existe entre les dispositifs de mesure et les dispositifs d'action. Parfois même, il ne s'agit pas de disproportion mais d'absence de relation tout simplement, ce qui conduit à se poser la question de l'utilité des mesures de satisfaction.

Ceci amène les auteurs à classer les entreprises rencontrées en quatre groupes :

- Celles qui ont des mesures de la satisfaction techniquement médiocres (deux entreprises),
- Celles qui ont des mesures de la satisfaction correctes mais pas de politique de gestion de la satisfaction (deux entreprises),
- Celles qui ont des mesures de la satisfaction correctes et une amorce de politique de satisfaction (quatre entreprises),
- Celles qui ont une coordination poussée entre les mesures de satisfaction et la politique de satisfaction (deux entreprises).

La description d'une de ces entreprises (p.35) explicite parfaitement cette deuxième situation : « Les responsables de l'entreprise étaient conscients que l'écoute du client se concrétisait mal dans les actions menées et que celles-ci portaient un peu dans tous les sens. Cette prise de conscience a conduit à organiser systématiquement l'écoute des clients... afin de mettre en parallèle les attentes des clients avec les étapes du processus de service qui leur correspondent. Les données... sont pondérées et croisées afin d'obtenir les points essentiels à surveiller et des indicateurs permettent de suivre les progrès obtenus ».

Enfin, les auteurs du rapport soulignent, sans les approfondir, deux points fondamentaux pour le contrôle de gestion : la difficulté à trouver un référentiel qui permette de porter un jugement sur les résultats obtenus, et le lien entre les systèmes de mesure et l'évaluation des performances individuelles.

Le lecteur s'étonnera peut-être de voir que les termes « mesure de la satisfaction » et « politique de satisfaction » ont remplacé ceux de « mesure et de gestion de la qualité ». Il ne s'agit nullement d'un glissement dans notre thème de recherche. Nous avons seulement souhaité respecter la « porte d'entrée » dans le sujet choisie par des chercheurs issus du

marketing, pour lesquels le concept clé est la satisfaction du client. Il nous semble d'ailleurs que les conclusions de la recherche, pour intéressantes qu'elles soient, marquent aussi les limites du concept utilisé. Peut-on satisfaire le client et améliorer sa satisfaction sans gérer la qualité ? Et pour ce faire, ne faut-il pas envisager de façon systématique l'ensemble des moyens et actions disponibles, comme par exemple la gestion des processus ou l'amélioration de la qualité de conception ?

Dans un article récent, Berry et Parasuraman (1997), qui avaient jusqu'ici toujours travaillé sur la qualité perçue, suggèrent quelques aménagements pour rendre cette dernière plus efficace ; selon les auteurs en effet, un système d'information sur la qualité de service doit permettre de savoir «quels attributs du service sont importants pour le client, quelles parties du système de l'entreprise de service fonctionnent correctement ou mal, et quels investissements de service sont rentables... Il doit aider à planifier les améliorations de service et faciliter l'allocation des ressources... Il doit permettre la comparaison des performances des différentes unités de l'organisation de service et la liaison des rémunérations aux résultats »<sup>7</sup>.

Pour atteindre ces objectifs, Berry et Parasuraman font les propositions suivantes :

- Ne pas se contenter d'un seul baromètre mais mettre en place toute une série de mesures complémentaires ; on notera que parmi ces mesures se trouvent des mesures de qualité offerte, comme les clients mystères qui sont chargés « d'expérimenter et d'évaluer la qualité du service offert » ou « le dispositif destiné à collecter et diffuser des données sur les temps de réponse, les taux d'erreur et les coûts ».
- Interroger trois types de clients : les clients externes, les clients des concurrents et les clients internes (les employés de l'entreprise qui ont recours à des services internes).
- Combiner des mesures quantitatives et des mesures qualitatives (par exemple par le biais de questions ouvertes).
- Diffuser par tous les moyens possibles et à tous les niveaux de l'entreprise, les résultats sur la qualité de service et les opinions des clients.

## **2.2. La mesure de la qualité dans les processus administratifs**

Au cours de ces dernières années, en relation avec les mouvements de qualité totale et de *reengineering*, une attention accrue a été portée aux processus administratifs des entreprises, à leurs coûts mais aussi à leur rapidité et à leur fiabilité. Les recherches empiriques qui résultent

de ce regain d'intérêt peuvent donc nous apporter quelques enseignements sur le cas particulier de la mesure de la qualité des services administratifs, même si leur finalité est différente.

- Le premier point à retenir est que ces travaux voient les services administratifs comme des processus, ou plus exactement comme des imbrications de processus, chaque partie de l'entreprise ayant *a priori* peu de chance de traiter un processus administratif de bout en bout. Le plus souvent, des entités différentes gèrent les différentes activités qui composent le processus. La performance et la qualité du service final dépendent d'un assez grand nombre d'acteurs (Melan, 1985, Rummler et Brache, 1991, Levieux, 1992).
- Les schémas de processus étant (parfois laborieusement) établis, la question se pose ensuite de savoir où et comment les performances seront mesurées.

Les auteurs travaillant sur le contrôle de gestion des processus, et en particulier Lorino (1997), font un certain nombre de propositions mais elles ne concernent pas directement les services administratifs.

Rummler et Brache (1991) suggèrent de partir, pour chaque processus, d'un objectif clé (« *Critical Business Issue* ») mesurable, fondé sur un problème ou une opportunité qui ont une incidence sur la stratégie de l'entreprise. En « remontant » ensuite dans le processus, l'équipe chargée de la réorganisation créera des indicateurs aux points critiques des processus et sous-processus. Les auteurs soulignent, bien sûr, que l'objectif clé doit prendre en compte le niveau de qualité attendu par le client final mais ils n'approfondissent pas ce thème de la mesure dans des travaux qui sont en fait davantage centrés sur le changement des organisations.

En revanche, Schneidermann (1996) décrit de façon très détaillée les indicateurs qui ont été mis en place pour mesurer et gérer des délais de livraison aux clients. Schneidermann opère tout d'abord une distinction entre les indicateurs de résultat (par exemple le pourcentage de commandes livrées en retard) et les indicateurs de processus qui permettent d'analyser les causes des dysfonctionnements. Par ailleurs, il pose plusieurs questions pertinentes, auxquelles il apporte le plus souvent des réponses : les indicateurs de résultat et de processus doivent-ils être définis de façon centralisée par le responsable du processus ou au contraire proposés par les responsables fonctionnels en charge d'une partie du processus ? Les indicateurs doivent-ils avant tout mettre en évidence les points positifs du processus ou doivent-ils signaler les déficiences ? Comment peut-on concilier la stabilité et

---

<sup>7</sup> Traduit par nous.

la pérennité des indicateurs avec une adaptation rendue nécessaire par l'évolution des exigences des clients et des niveaux de performance des processus ? Enfin, Schneidermann montre comment les indicateurs de qualité du processus s'insèrent dans le processus de management de l'entreprise, au niveau supérieur par la validation des objectifs du processus et leur intégration dans le tableau de bord de la direction générale (*Balanced Scorecard*) et au niveau inférieur par l'affectation aux directions concernées de leur part de responsabilité dans l'obtention des résultats.

- Le troisième point à retenir des travaux portant sur la qualité des services administratifs est leur portée limitée. En effet, ils permettent d'explorer la qualité de service et sa déclinaison à **l'intérieur** de l'organisation, ce qui constitue un apport significatif par rapport aux travaux centrés sur la qualité perçue que nous décrivions dans le paragraphe précédent. Toutefois, les services concernés sont le plus souvent des **services peu complexes**, dont les tâches sont répétitives et les processus de travail stabilisés. La définition de la qualité qui en résulte se limite à deux ou trois critères facilement quantifiable (délais, taux d'erreurs...), les problèmes de mesure de la qualité traités relèvent donc de ce que l'on pourrait appeler le « tertiaire industriel » et les outils proposés ne peuvent convenir à tous les types de service.

Enfin, ces travaux procèdent souvent à des analyses très détaillées des processus administratifs. En ce sens, ils sont plus proches de la gestion des opérations que du contrôle de gestion ; ils facilitent la conduite d'actions d'amélioration mais le niveau de détail atteint risque d'alourdir un système de mesure qui chercherait à reproduire la structure du processus ainsi décrit.

### 2.3. Les relations entre les différents types de mesures

Quelques travaux de recherche, relativement rares, cherchent à construire une vision plus globale du système de mesure de la qualité dans les services et, pour ce faire, tentent d'établir des relations entre différents types d'information ou indicateurs disponibles.

Deux équipes de recherche internationales mais fortement influencées par les universitaires de Maastricht (Limburg, Pays-Bas) travaillent dans ce sens.

Koren et al. (1996) s'interrogent sur le fait que l'écoute du client et l'amélioration du service ne soient pas liés aussi souvent qu'ils le devraient. Ils proposent tout d'abord de redéfinir les cinq causes d'écart entre les attentes du client et la qualité perçue établies par Parasuraman et

al. (1985), et de les considérer comme des lieux possibles de problèmes mais aussi d'amélioration. Ces cinq « zones de problèmes » sont les suivantes :

- la connaissance des attentes du client,
- l'établissement de normes opérationnelles,
- les mesures correctives prises par l'encadrement,
- la communication externe,
- le contrôle des processus, incluant les systèmes d'évaluation des performances individuelles.

Pour l'étude empirique, ces cinq zones sont opérationnalisées sous la forme de 24 questions, qui sont posées à des personnels d'entreprises de service. Par ailleurs, ces mêmes personnels sont invités à émettre une opinion sur la qualité du service rendu.

Une étude de corrélation entre les « zones à problèmes » et la qualité de service met en évidence l'importance du contrôle des processus et de l'établissement de normes opérationnelles.

Malheureusement, cette étude n'a pas recours à des mesures de qualité perçue. Ceci minore l'intérêt des résultats obtenus, même si la mise en évidence des « zones à problèmes » présente un intérêt opérationnel non négligeable dans l'amélioration de la qualité de service.

L'approche retenue par Prins et al. (1996) est quelque peu différente. Elle utilise les neuf critères de l'European Quality Award comme variables explicatives, c'est-à-dire :

- le leadership,
- la gestion des ressources humaines et matérielles,
- la politique et la stratégie,
- les processus,
- la satisfaction des employés, des clients,
- l'impact sur la société,
- les résultats économiques.

La variable à expliquer est le degré de mise en œuvre des principes de TQM, tel qu'il est perçu par les répondants. L'étude empirique a été effectuée dans trois pays européens (Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni) et dans trois secteurs de service (hôpitaux, banques, transport).

Trois types de traitements sont effectués, conduisant aux résultats suivants :

- Des moyennes sur les neuf critères de base sont calculées, par secteur et par pays. Peu de différences apparaissent.

- Des corrélations sont calculées entre les niveaux des neuf critères de base et la mise en œuvre de la TQM. Les analyses mettent en avant le rôle joué par la gestion des processus, dominant dans deux secteurs sur trois (hôpital et transport).
- Des profils-types d'entreprises ayant développé le TQM sont opposés à des profils-types d'entreprises ne l'ayant pas fait. La principale conclusion à retenir ici est que les entreprises «TQM» sont en général meilleures que les autres sur l'ensemble des critères. On ne pourrait donc progresser en matière de qualité en laissant de côté une partie des critères préconisés par l'European Quality Award.

L'intérêt de cette étude réside dans l'effectif des entreprises ayant répandu et dans son caractère international. Toutefois, elle nous paraît souffrir de deux imprécisions.

- Il y a une confusion entre le fait que l'entreprise applique la TQM et le fait qu'elle ait un bon niveau de qualité de service (perçu par ses employés ou ses clients). On peut considérer que les deux éléments sont corrélés, mais ce n'est pas une certitude. Or ce qui nous intéresse précisément c'est l'existence de liens entre certaines pratiques et des **résultats**.
- Les neuf critères de l'European Quality Award se décomposent en moyens (*enablers*) et résultats (*results*). Prendre ces neuf critères comme variables explicatives indépendantes conduit à des situations pour le moins étranges, comme par exemple d'expliquer la mise en œuvre de la TQM par les résultats économiques de l'entreprise. La question sous-jacente est celle du statut de la TQM, fin ou moyen. L'approche retenue opte pour une TQM qui serait une fin en soi, ce qui ne nous satisfait guère.

Un travail systématique de connection entre les mesures de qualité perçue et les mesures de qualité offerte a en revanche été effectué par Collier (1991) pour un centre de traitement et d'appel de cartes bancaires.

La comparaison entre les deux séries de mesure conduit aux conclusions suivantes :

- Pour le premier critère retenu (*Customer Service Responsiveness*), les moyennes des deux mesures sont très proches. En revanche, le minimum est plus bas pour les perceptions, ce qui montre que les consommateurs perçoivent de façon amplifiée les baisses de niveau de qualité de service.
- Pour le second critère retenu (*On-Line Availability*), la moyenne perçue par les consommateurs est nettement inférieure à celle enregistrée par les services opérationnels.

Cet écart se creuse encore en cas de baisse de disponibilité : le niveau minimum enregistré pendant la période est de 96,4 % ; la disponibilité perçue par les clients tombe alors à 60 % !

Dans ce même article, Collier va plus loin car il essaie de relier les variables explicatives (les causes de performance telles que définies par les responsables opérationnels) et la qualité de service. En quelque sorte, il construit un modèle reliant des indicateurs portant sur les processus à des indicateurs de résultat. L'obtention de ce modèle permet ensuite de savoir où allouer des ressources afin d'accroître la qualité de service.

L'ensemble de ce travail présente toutefois des particularités qui constitueraient des obstacles à une généralisation :

- Le service considéré est un service bref, la transaction est courte. Il y a donc peu de risques de décalages dans le temps entre les statistiques de qualité perçue et celles de qualité offerte.
- Le service est relativement simple et il est facile de construire des indicateurs de qualité de service quantitatifs.
- Les modèles de Collier n'intègrent pas de variables externes qui pourraient avoir un impact sur la qualité perçue, comme l'image de l'entreprise, les performances des concurrents...

Une autre tentative pour relier qualité perçue et qualité offerte a été effectuée par Durand (1995) pour le compte d'une compagnie d'assurance mais elle n'est pas aussi exhaustive que celle de Collier.

### **Conclusion : les travaux de l'équipe britannique**

Pour terminer cette revue des travaux de recherche consacrés à la mesure de la qualité de service, nous allons rappeler ici les principales conclusions auxquelles est parvenue l'équipe de recherche pluridisciplinaire britannique composée de Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, Voss et Moon (1991).

- La définition de la qualité est multi-critère. Ceci signifie donc qu'il faut mesurer et contrôler différents critères. De plus, différents clients auront des attentes différentes à l'égard de ces critères. En réalité, leur importance relative **dépend des services et produits offerts, de la nature de la compétition et de la stratégie de l'entreprise.**

- Les systèmes de mesure de la qualité, qu'ils soient internes ou externes (qualité offerte ou qualité perçue) doivent tenir compte eux aussi de ces trois éléments de contexte. Les résultats doivent être appréciés en fonction de ceux des concurrents.
- La coexistence de systèmes de mesure interne et externe doit permettre de fixer de façon plus pertinente les objectifs pour certains aspects du service, d'arbitrer entre les coûts et le supplément de service offert et enfin de lier la rémunération du personnel à des indicateurs de qualité de service.

Fitzgerald et al. (1991, p.53) concluent dans les termes suivants : « Alors que les entreprises de service reconnaissent que la qualité de service, son amélioration et son contrôle sont vitaux pour leur survie et leur compétitivité, beaucoup d'entre elles, confrontées au problème de l'intangibilité et de l'hétérogénéité, éprouvent des difficultés à créer des systèmes de mesure de la qualité fiables et adaptés »<sup>8</sup>.

Nous allons voir, dans la dernière partie de ce rapport la façon dont certaines entreprises de service françaises font face, elles aussi, à ce problème de la mesure de la qualité.

---

<sup>8</sup> Traduit par nous.



## Quatrième partie : résultats empiriques

Au cours de cette quatrième partie, nous présenterons successivement chacune des cinq entreprises rencontrées et son système de mesure de la qualité. Les entreprises seront appelées A, B, C, D, et E. Toutefois, lorsque la nature de l'activité de l'entreprise et sa taille ne laissent subsister aucun doute sur son identité, nous nous permettrons de mentionner son nom.

A la fin de cette quatrième partie, nous proposerons une synthèse et une analyse des informations recueillies.

Le lecteur trouvera en annexe de ce rapport le guide d'entretien qui a été utilisé.

### 1. Entreprise A

L'entreprise A est une unité de production, de distribution et de commercialisation d'électricité d'EDF, dans un secteur géographique donné. L'entreprise est directement en contact avec 21 gros clients qui génèrent le chiffre d'affaires mentionné dans la fiche descriptive. Par ailleurs, elle produit et achemine de l'électricité pour d'autres services d'EDF qui la vendent aux petits et moyens clients.

#### Fiche descriptive - Entreprise A

Centre de production, de distribution et de commercialisation EDF

- **CA** : environ 3,3 milliards de francs (pour la commercialisation)
- **Effectif** : 898 personnes dont 8 au commercial
- **Clients** : 21
- **Organisation** :

- Un siège
- Trois centrales de production
- Un groupe d'exploitation-transport

4 unités opérationnelles

### **1.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier**

Le principal critère de qualité est la continuité d’approvisionnement en électricité des clients (internes ou externes) ; la non-qualité peut revêtir plusieurs formes : coupures, micro-coupures, baisses de tension...

Les facteurs clés de succès dans le métier, les éléments sur lesquels s’appuyer pour garder un client, sont la qualité de la relation (être fréquemment en contact avec le client, le connaître, l’informer en cas de problème) et la mise à disposition de services annexes : entretien du matériel, ingénierie... A terme, c’est-à-dire dans un contexte de marché déréglementé, le prix sera certainement un facteur clé décisif, mais ce n’est pas le cas aujourd’hui.

L’entreprise A propose à ses clients un contrat de service, dans lequel elle s’engage à ne pas dépasser un certain nombre de coupures. Si le contrat n’est pas respecté, des indemnités sont versées au client. L’entreprise A doit également verser une contribution financière aux autres services d’EDF lorsqu’elle a provoqué, par un défaut d’approvisionnement, des ruptures de contrat chez les clients finaux.

### **1.2. Les informations sur la qualité**

Le contrôleur de gestion de l’entreprise A édite chaque mois un tableau de bord qui comporte quinze indicateurs synthétiques. Ces indicateurs sont les mêmes dans toutes les régions. Parmi les indicateurs, quatre concernent explicitement la qualité de service : nombre de coupures (brèves et longues), nombre d’indisponibilités (pannes), taux de réussite au démarrage d’une installation, qualité perçue. Pour cette dernière information, la mise à jour n’est effectuée qu’une fois par an lors de l’enquête clients. Pour les trois autres indicateurs, les informations sont fournies au contrôle de gestion par le bureau technique.

Le tableau de bord est assez largement diffusé dans l’entreprise, mais seulement aux cadres. Un exemplaire est envoyé au siège d’EDF.

Le contrôle de gestion a, dès sa création en 1993, intégré des indicateurs qualité dans son tableau de bord.

En ce qui concerne la nature des informations traitées, on peut constater que :

- à l’exception de l’enquête client annuelle, le tableau de bord contient des informations sur la qualité offerte,

- certains indicateurs (comme le taux de réussite au démarrage) sont des indicateurs de processus ; en effet, un retard au démarrage risque d'entraîner une coupure pour le client final même si ce n'est pas systématique.

Par ailleurs, il existe un tableau de bord plus détaillé au sein de chaque unité technique : les contrats clients y sont suivis un par un, les données techniques sont plus précises.

### **1.3. Processus de management**

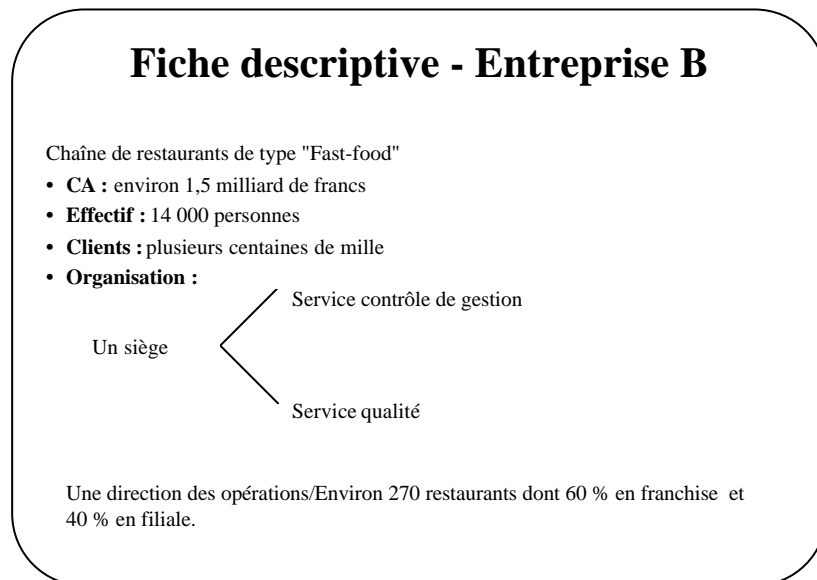
Une fois par an, les résultats concernant la qualité sont étudiés.

En principe, la même chose se produit lorsque le tableau de bord mensuel paraît. Mais la qualité donne rarement lieu à débat. En effet, s'il y a eu un problème significatif, tout le monde le sait et on s'en est occupé bien avant l'édition du tableau de bord ! Celui-ci joue donc plus un rôle de consolidation, de reporting que de pilotage.

Toutefois, le contrôleur de gestion souligne qu'il est assez facile de relier le comportement des indicateurs à des problèmes précis dans les systèmes opérationnels (procédures, main d'œuvre...) et que l'on peut, de ce fait, générer facilement des plans d'action. De plus, il faut noter que les indicateurs sont peu perturbés par des biais extérieurs, à l'exception des orages, ce qui facilite la lisibilité et les comparaisons.

## 2. L'entreprise B

L'entreprise B est une chaîne de restauration rapide.



### 2.1. Organisation

Dans l'entreprise B, nous n'avons pas rencontré le contrôleur de gestion qui nous a dit au téléphone ne pas travailler sur la qualité. Nous avons donc rencontré une personne du service qualité.

L'entreprise B se caractérise en effet par une dissociation complète entre contrôle de gestion et gestion de la qualité. Le service contrôle de gestion ne s'occupe que des performances économiques des restaurants : suivi des marges, du chiffre d'affaires, des promotions, du ratio effectif/CA... Il ne traite que des données financières.

La gestion de la qualité est assurée par deux entités qui se répartissent les tâches de la façon suivante : le service qualité conçoit et met en œuvre les procédures et systèmes de contrôle de la qualité. La direction des opérations vérifie sur le terrain que ces instructions sont respectées.

Enfin, ajoutons que, dans ce type d'industrie, la gestion de la qualité n'est pas le seul fait de l'entreprise, mais que beaucoup d'organismes interviennent de façon réglementaire (services vétérinaires, direction de la concurrence et des prix...) et effectuent souvent des contrôles inopinés sur le terrain.

## 2.2. Les informations concernant la qualité

Le contrôle de la qualité offerte et des processus s'effectue par les moyens suivants :

- la détermination de standards et de normes internes qui sont contrôlées par des visites flashes Qualité/Propreté/Service réalisées par les équipes hiérarchiques dans les restaurants,
- des visites d'instances officielles (services vétérinaires...),
- des visites de laboratoires indépendants avec lesquels l'entreprise B a passé contrat pour des contrôles d'hygiène,
- des clients mystères : chaque restaurant reçoit deux vagues de clients mystère par an, chaque vague comprenant cinq personnes différentes.

A l'issue de la première vague de visites, un rapport est rédigé présentant les résultats et les mesures de qualité entreprises par les restaurants.

Les rapports sont envoyés à la Direction des Opérations, qui, en collaboration avec les responsables de zone, contrôle le déroulement des plans d'action menés conjointement par le responsable du restaurant et le responsable de zone. Ces plans d'action doivent avoir porté leurs fruits lors de la deuxième vague de visites.

C'est le service qualité qui gère toutes les informations issues de ces visites et effectue le suivi restaurant par restaurant. Les synthèses sont adressées à la direction des opérations et aux directions régionales qui les transmettent aux restaurants.

Par ailleurs, chaque restaurant possède un « *Quality Book* » dans lequel sont reportées les mesures effectuées chaque jour sur certains points clés du processus de production : test d'un menu-type, contrôle de l'hygiène des personnes, des températures des machines, des heures limites de ventes des produits...

Enfin, à un niveau global, l'entreprise effectue des contrôles chez les fournisseurs et lors de la réception des matières premières.

Le contrôle de la qualité perçue se fait par le biais de questionnaires clients. L'entreprise B organise deux enquêtes par an, réalisées par une société extérieure, et traitant à chaque fois environ 100 000 questionnaires. Des questions ouvertes viennent systématiquement compléter les questions fermées. Enfin, l'entreprise B est en train de se doter d'un service consommateur qui centralisera toutes les remarques et réclamations émises par le client (système de carte T, un seul numéro de téléphone...).

Interrogée sur le lien qui peut exister entre des variations de perceptions et des variations dans le niveau de qualité offerte, la personne que nous avons rencontrée a reconnu que le niveau de

qualité recherché et atteint dans ce type de processus excédait largement la perception que le client pouvait en avoir : « l'objectif est une qualité optimale ; la perception du consommateur n'est pas le problème ». Cependant, on peut noter que la création du service consommateurs témoigne de la volonté de l'entreprise d'être en permanence « à l'écoute » du client et permet de communiquer aux services internes concernés les informations dont ils ont besoin.

Enfin, si l'on s'intéresse à la distinction entre qualité de conception et qualité de réalisation, on peut faire les remarques suivantes :

- un gros effort est consenti sur la conception des processus de travail afin d'assurer la qualité des produits lors de la production,
- la conception des produits eux-mêmes et leur adaptation à la demande du client relève du service Recherche et Développement, qui travaille en relation avec la plupart des autres entités de la société : Direction des Opérations, Marketing, Qualité, Achats...

### 3. L'entreprise C

L'entreprise C est une holding qui gère plusieurs chaînes de distribution spécialisées dans les articles de sport.

#### Fiche descriptive - Entreprise C

Holding de chaînes de distribution - chaussures, vêtements et articles de sport

- **CA** : 3,5 milliards de francs
- **Effectif** : 4 900 personnes
- **Clients** : supérieur à un million
- **Organisation** : trois principales chaînes
  - C1 : 100 magasins
  - C2 : 75 magasins en France, 6 en Belgique
  - C3 : 650 magasins dans le monde

#### 3.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier

Le contrôleur de gestion que nous avons rencontré estime que les trois principaux facteurs clés de succès dans le métier sont les suivants :

- le niveau de prix,

- l'étendue de l'offre ; il faut en particulier distribuer les produits de grande marque que souhaitent trouver les clients cibles, c'est-à-dire les 15-25 ans,
- la couverture du territoire, qui permet de construire une image nationale.

Au niveau de l'organisation interne, on peut estimer que la logistique est une fonction qui procure un avantage compétitif (réapprovisionnements...).

***A priori, la qualité de service n'est donc pas un facteur clé de succès pour l'entreprise C.***

La qualité dans l'entreprise peut être définie selon les deux axes suivants :

- la qualité des produits achetés (résistance au lavage, à l'usure...), en particulier lorsque les produits portent la marque du distributeur,
- la qualité du service en magasin : vendeurs susceptibles de conseiller, après-vente pour certains matériels... Dans ce domaine cependant, la qualité de service est le plus souvent en conflit avec l'objectif de rentabilité (mesuré en marge par m<sup>2</sup>).

### **3.2. Relations entre contrôle de gestion et gestion de la qualité**

Le système de contrôle de gestion ne donne aucune information sur la qualité. Interrogé sur cet état de fait, le contrôleur de gestion évoque un certain nombre de motifs. Tout d'abord la holding, et en particulier le contrôle de gestion, jouent avant tout un rôle financier. Les chaînes et les magasins sont jugés sur leurs résultats : marges et écoulement des stocks. Ce point de vue est illustré par la phrase suivante : « L'exploitation ne relève pas du contrôle de gestion, sauf pour son aspect financier ».

Par ailleurs, le groupe cherche à développer un management décentralisé, à responsabiliser les directeurs de magasin et les vendeurs. Ainsi, on attend d'un chef de rayon qu'il ait un rôle actif dans des actions commerciales, réfléchisse à l'élargissement de la gamme... De même, les ruptures de stock jusqu'ici suivies au niveau central le sont maintenant au niveau du magasin. Dans ce contexte, et étant donné la masse d'informations à gérer, il ne serait pas logique d'accroître le rôle du contrôle de gestion central.

Toutefois, le contrôleur de gestion mentionne deux domaines dans lesquels le contrôleur de gestion peut apporter une contribution significative.

- Le premier domaine concerne l'organisation opérationnelle des caisses des magasins. Une étude a été effectuée récemment afin de réduire le temps de traitement d'un client et de réaliser une meilleure adéquation charge/capacité. Elle a pris en compte des observations quantifiées (chronométrages, comportement des clients) et des perceptions des clients.

- Le second domaine concerne les arbitrages à réaliser entre les coûts de personnel et la qualité de service. Si l'on réduit trop les effectifs pour préserver la marge, on risque de détériorer la qualité de service et donc le chiffre d'affaires.

Dans ces deux domaines, le contrôleur de gestion pense qu'il peut apporter une contribution de type méthodologique. Il dispose d'un grand nombre de données financières que l'on peut exploiter, il a plus de recul que les opérationnels qui sont sur le terrain, mais surtout il est l'homme de la « rationalité, de la quantification ». Dans un univers de « commerciaux », il tranche par son souci de rigueur.

### **3.3. Les informations sur la qualité**

Le rôle (faible) du contrôleur de gestion ayant été précisé, mentionnons rapidement les instruments de mesure de la qualité disponibles dans l'entreprise C.

Il s'agit essentiellement de deux enquêtes annuelles de perception effectuées auprès des clients. Les résultats de ces enquêtes sont adressés à la direction générale, à la direction commerciale et à la direction des achats.

Rappelons en conclusion que la qualité de service n'étant pas un facteur clé de succès pour l'entreprise C, il est logique de ne pas trouver dans ce domaine un dispositif de mesure développé.

## **4. L'entreprise D**

L'entreprise D est une filiale d'une grande institution financière. Elle vend des conseils et des services à des entreprises et à des investisseurs institutionnels dans le domaine de la gestion de portefeuille.



## Fiche descriptive - Entreprise D

Société financière : conseil et vente de services en gestion de portefeuille

- **CA** : 360 millions
- **Effectif** : 250 personnes
- **Clients** : entre 150 et 180
- **Organisation** :
  - Direction commerciale
  - Direction gestion financière (cœur du métier)
  - Direction systèmes et support

### 4.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier

Les différents facteurs clés de succès recensés par le contrôleur de gestion sont les suivants :

- la performance financière,
- la capacité à innover et à anticiper,
- la maîtrise des risques et la sécurité,
- le fait d’être un opérateur généraliste (travailler sur tous les types de marchés financiers),
- la maîtrise des systèmes d’information.

La qualité de service revêt différents aspects selon les secteurs de l’entreprise dans lesquels on souhaite la décliner.

a. Pour la gestion financière, la qualité de service comporte les critères suivants :

- la performance par rapport à un référentiel (indice composite),
- le respect des engagements vis-à-vis des clients en terme de rentabilité (prise en compte des risques),
- la part des fonds du client qui est en liquidité c’est-à-dire non placée. Celle-ci constitue un indicateur avancé de la performance financière. Des fonds non placés sont une « non-qualité ».

b. Pour la fonction commerciale, la qualité de service peut être déclinée comme suit :

- qualité, fiabilité et délais dans les reportings,
- rapidité et réponse aux réclamations des clients (portant par exemple sur des erreurs dans les traitements au back-office),
- visites régulières aux clients.

- c. Pour le back-office, la qualité de service consiste à réduire les délais, éviter les mouvements d'annulation.

## **4.2. Histoire de la qualité et situation actuelle**

Initialement, la gestion de la qualité a été confiée à une personne rattachée à la Direction des Ressources Humaines, qui a orienté la qualité vers les procédures, l'organisation.

En 1994, quand le système de pilotage de l'entreprise a été conçu, on a prévu un tableau de bord comportant un assez grand nombre d'indicateurs qualité. Toutefois, seuls ceux qui pouvaient être alimentés automatiquement par des données financières et comptables ont été mis en œuvre. Des données issues d'informations extra-comptable devraient les compléter : nombre de réclamations, délais, suivi du reporting/client...

Depuis 1996, une réflexion plus globale sur la qualité a été amorcée avec l'aide d'un consultant. Elle doit déboucher sur l'élaboration d'un plan qualité et d'un plan de fidélisation. Nous allons donc décrire ici le système d'information disponible lorsque nous avons rencontré le contrôleur de gestion (avril 1997). Puis, dans le paragraphe suivant nous préciserons les grandes lignes du projet, tel qu'il nous a été présenté.

Dans le tableau de bord mensuel de l'entreprise D, on trouve des informations sur les performances financières et le suivi du solde en liquidité décomposées par portefeuille (le portefeuille est l'unité de base de suivi d'un client ; il fait l'objet d'un contrat) ; les informations sont adressées à la direction, aux responsables de gestion financière et aux responsables commerciaux (ces derniers ne reçoivent toutefois pas les soldes en liquidité). Au total, ces informations ont une importance quantitative et qualitative significative dans le tableau de bord. Elles sont complétées par quelques enquêtes d'image ponctuelles, ainsi que par un suivi des indemnités versées aux clients dans le cadre des relations contractuelles.

Enfin, aucune information particulière n'est disponible sur la qualité de conception. Le contrôleur de gestion pense cependant qu'une réflexion sur le sujet serait utile, au moins pour les produits d'ingénierie financière pour lesquels on peut distinguer aisément une phase de conception et une phase de gestion/exécution.

## **4.3. Le projet de suivi de la qualité**

Dans le cadre du projet, il est prévu d'établir un baromètre, qui serait un agrégat de plusieurs critères représentant la qualité de service.

Un certain nombre de points doivent encore être précisés : quelle sera la périodicité du baromètre, sera-t-il calculé pour chacun des clients ?... En revanche, le baromètre devrait comporter des « notes » sur l'ensemble des points suivants :

- La performance financière,
- La performance commerciale qui inclut :
  - ⇒ la présence du chargé de clientèle chez le client (nombre, fréquence des contacts),
  - ⇒ l'appui de la hiérarchie (présence des responsables chez les clients),
  - ⇒ l'efficacité commerciale, c'est-à-dire la réponse finale d'un client à une proposition,
  - ⇒ l'indice de réceptivité pédagogique du client, mesuré par sa présence aux sessions de formation et d'information organisées par l'entreprise D,
  - ⇒ la qualité du reporting fourni aux clients (délai, erreurs...).
- La performance administrative comprend :
  - ⇒ le respect des instructions du client, des délais d'exécution,
  - ⇒ le respect des règles de déontologie,
  - ⇒ la mise à jour de la fiche contact.
- Une enquête de satisfaction auprès des clients qui est effectuée une fois par an à partir d'un questionnaire fermé.

Au total, on voit donc que le projet est ambitieux et qu'un effort intéressant a été effectué pour élaborer des indicateurs permettant de mesurer la qualité de service dans une prestation complexe. De plus, les critères retenus portent sur le service final mais aussi sur les processus internes. On peut d'ailleurs s'interroger sur la nécessité d'agréger l'ensemble de ces informations dans un baromètre unique.

## 5. L'entreprise E

L'entreprise E est un établissement public industriel et commercial qui gère les aéroports de Paris. Le contrôleur de gestion considérant que la prise en compte d'informations relatives à la qualité par son service était encore au stade de la réflexion, nous avons rencontré le chef du Service Qualité Clients, service qui est rattaché à la Direction de la Stratégie et de la Politique Commerciale (voir fiche descriptive entreprise E).

## Fiche descriptive - Entreprise E

Aéroports de Paris

- **CA** : environ 8 milliards
- **Effectif** : 7 000 personnes
- **Clients** :
  - Grand public : environ 65 millions/an
  - Companies aériennes : environ 90
  - Professionnels du transport : TO, transitaires
  - Entreprises installées sur les sites : plusieurs centaines
- **Organisation** :
  - Direction du personnel
  - Agence comptable
  - Direction financière
  - Direction stratégique et commerciale dans laquelle se trouve le service qualité clients
  - Direction des études : architecture, systèmes, maintenance
  - Direction des exploitations : Roissy/Orly (la seule divisée géographiquement)

### 5.1. Facteurs clés de succès et définition de la qualité de service dans le métier

Le responsable rencontré distingue les activités monopolistiques et les autres. Toutefois, dans les deux cas, la qualité de service semble être un facteur clé du succès.

- Pour les activités pour lesquelles l'entreprise est en situation de monopole, il faut être « irréprochable » pour que ce monopole ne soit pas remis en cause,
- Pour les activités concurrentielles, l'entreprise considère aussi la qualité comme décisive, au point d'envisager la certification.

La qualité est définie comme le degré de satisfaction du client par rapport à ses attentes.

### 5.2. Les informations disponibles

Depuis avril 1997, la Direction de la Stratégie et de la Politique Commerciale édite un tableau de bord qui comprend les informations suivantes :

- chiffre d'affaires par produit et par passager,
- volumes d'activité (trafic),
- principaux motifs de réclamation (clientèle grand public),

- taux global d'insatisfaction par aérogare : calculé à partir d'une enquête portant sur 36 produits, les résultats étant pondérés en fonction du taux d'utilisation des produits. Cette donnée trimestrielle est comparée au trimestre équivalent de l'année précédente,
- les réclamations sur factures clients,
- en annexe, on trouve des tableaux sur les services dont le niveau de qualité est en hausse ou en baisse (avec prise en compte d'un seuil de signification).

Au total, on peut considérer que 50 % de l'information contenue dans le tableau de bord concerne des volumes, 30 % des chiffres d'affaires et 20 % la qualité de service.

Par ailleurs, des mesures de qualité offerte sont effectuées par la Direction de l'Exploitation, à partir de plans de sondages (par exemple pour mesurer les temps d'attente à l'enregistrement, pour obtenir un taxi...).

L'information concernant la qualité de service provient donc de la direction commerciale et de la direction de l'exploitation. Les destinataires sont ces deux directions et la Direction Générale avec laquelle sont organisées des réunions d'analyse des résultats. Mais les résultats ne sont pas communiqués au sein des directions, à l'encadrement ou au personnel.

Le responsable du service qualité clients estime qu'il doit y avoir une interaction entre le niveau objectif de qualité offerte et les mesures de perception. Par exemple, il est important d'interroger les clients pour hiérarchiser leurs attentes et améliorer la qualité offerte dans les services les plus sensibles.

L'ensemble de ce dispositif fonctionne depuis début 97. Un comité qualité existe depuis deux ans et, depuis quelques mois, l'entreprise a mis en place un «réseau» qualité. Chaque entité est désormais dotée d'un animateur qualité.

### **5.3. Quelques difficultés liées à la mesure et à la gestion de la qualité**

Dans les propos de notre interlocuteur, nous pouvons relever un certain nombre de difficultés que l'on peut regrouper selon les axes suivants :

- L'impact des informations concernant la qualité de service sur le comportement du personnel et le niveau de service est assez faible ; on peut estimer que, pour partie, ceci est dû à une mise en place récente et qu'il est un peu tôt pour juger de l'impact futur. Toutefois, il faut noter que la connexion avec les structures en centres de responsabilités n'est pas flagrante, que les personnels opérationnels sont débordés par les tâches courantes,

et que, tant que l'entreprise n'est pas véritablement «acculée » à améliorer sa qualité de service, les évolutions sont modestes.

- En ce qui concerne les aspects techniques de la mesure, on peut noter les problèmes suivants :
  - ⇒ La multiplicité et l'éparpillement des services : on ne sait alors ce qu'il faut mesurer ou améliorer en priorité. Il ne s'agit donc pas vraiment ici d'une difficulté liée à la définition de la qualité de service mais plutôt d'une complexité provenant du foisonnement des services.
  - ⇒ Le plans de sondage ne sont pas toujours réalisés dans des conditions réalistes. Ainsi, les responsables opérationnels ont tendance à effectuer les mesures quand ils ont du temps, c'est-à-dire en période creuse et donc non significative.
  - ⇒ Les mesures ne portent que sur le service au client final. Notre interlocuteur est conscient de la nécessité de mesures de qualité interne mais ces dernières n'existent pas encore.
  - ⇒ En dernier lieu, notre interlocuteur évoque les difficultés à trouver un référentiel permettant d'apprécier les résultats obtenus : les enquêtes internationales sont le plus souvent inexploitable pour différentes raisons, et les comparaisons entre sites français souffrent de différences de taille et de contexte.
- Enfin, certaines difficultés viennent du caractère transversal de la qualité, et des problèmes de pouvoir qui en découlent. Deux exemples illustrent cette spécificité :
  - ⇒ La direction des exploitations opère dans des bâtiments, avec des procédures et des équipements conçus par la direction des études. En cas de dysfonctionnement, les deux directions se « renvoient la balle », chacune cherchant à dégager sa responsabilité.
  - ⇒ Dans le partage des tâches concernant la gestion de la qualité, notre interlocuteur considère que le contrôle de gestion apporte une contribution en rassemblant les informations. Mais le marketing demeure responsable de la qualité sans toutefois véritablement pouvoir se substituer aux opérationnels pour les actions à mettre en place.

## 6. Synthèse des informations recueillies

Nous terminerons cette restitution des informations recueillies par une synthèse organisée autour des thèmes suivants :

- le rôle du contrôleur dans la gestion des informations sur la qualité de service,
- la nature des informations disponibles,
- la relation entre mesure de la qualité de service et gestion de la qualité de service.

### 6.1. Le rôle des contrôleurs de gestion

Le premier axe que l'on peut retenir concerne le rôle des contrôleurs de gestion.

Le tableau 9 présente les réponses aux trois questions suivantes :

- le contrôleur de gestion gère-t-il des informations concernant la qualité de service ?
- sinon envisage-t-il de le faire ou pense-t-il qu'il devrait le faire ?
- si ce n'est pas le contrôleur de gestion, qui fait ce travail ?

Comme on peut le constater, seuls deux contrôleurs sur cinq gèrent des informations sur la qualité de service. De plus, il faut nuancer ce résultat car, d'une part les indicateurs de qualité de service présents dans l'entreprise D sont très limités, et, d'autre part, le contrôleur de gestion de l'entreprise A reconnaît lui-même que ces indicateurs n'ont pas un rôle très actif dans la gestion de la qualité.

Par ailleurs, parmi les trois contrôleurs de gestion qui ne géraient pas d'informations sur la qualité de service, un seul envisage de le faire, les deux autres considérant que ceci ne relève pas de leur domaine d'intervention. On peut toutefois noter que ces trois contrôleurs ont en commun le fait d'appartenir à des entreprises de « service de masse » gérant plusieurs millions de clients.

Au total, on peut donc conclure à une faible implication des contrôleurs de gestion conforme à l'hypothèse que nous avons formulée.

Entreprise	Le contrôleur de gestion gère-t-il des informations sur la qualité service ?	Sinon pense-t-il qu'il devrait le faire ?	Au moment de l'étude qui fait ce travail dans l'entreprise ?
<b>A</b>	Oui, le tableau de bord inclut des indicateurs qualité service	-	-
<b>B</b>	non	non	Direction de la Qualité
<b>C</b>	non	non sauf de façon très ponctuelle	?
<b>D</b>	oui, le tableau de bord inclut 2-3 indicateurs qualité service	oui de façon plus approfondie	-
<b>E</b>	non	oui	Service Qualité Clients - Direction Commerciale

*Tableau 9 : Contrôleurs de gestion et gestion de la qualité*

## 6.2. La nature des informations disponibles

Le tableau 10 résume l'ensemble des données concernant la nature des informations disponibles sur la qualité de service.

Comme on peut le voir, **toutes les entreprises rencontrées mesurent la qualité perçue**. Seules l'ampleur du dispositif et la périodicité des enquêtes varient. Ces mesures sont complétées par des mesures de qualité offerte ou par des mesures de qualité des processus ou des intrants. Mais ceci n'est pas systématique.

Enfin, si la plupart des interlocuteurs rencontrés reconnaissent la pertinence de la distinction entre qualité de conception et qualité de réalisation, bien peu d'entreprises l'exploitent et mettent en œuvre des systèmes propres à améliorer la qualité de conception. Mais peut-être est-ce là le résultat d'une séparation fonctionnelle très marquée dans les entreprises de service entre « les exploitants » et les « concepteurs-investisseurs ».



Entreprise	Qualité offerte versus qualité perçue	Qualité de conception versus qualité de réalisation	Qualité du service final versus qualité des processus
A	Les deux qualité offerte > qualité perçue	Qualité de réalisation seulement	Qualité du service final + qualité du processus
B	Les deux	Les deux	Toutes les étapes : achats, processus, service final
C	Qualité perçue	Très peu des deux	Qualité des produits achetés
D	Un peu des deux	Qualité de réalisation seulement	Un peu des deux
E	Les deux qualité perçue > qualité offerte	Les deux mais avec des problèmes de coordination	Qualité du service final seulement

*Tableau 10 : Les différents types d'information sur la qualité de service*

### 6.3. Du système d'information au système de management

Enfin, comme nous l'avons dit dans la seconde partie de ce rapport, il est intéressant de chercher à savoir si l'information produite dans l'entreprise a un impact sur la gestion de la qualité et, dans le même temps, si les résultats obtenus en matière de qualité de service sont pris en compte dans l'évaluation des performances des responsables opérationnels.

Dans les cinq entreprises rencontrées, force est de constater que l'existence d'un processus de management susceptible de transformer un système d'information en système de contrôle fait le plus souvent défaut.

Seule l'entreprise B est dotée de plans d'action, élaborés à partir des résultats obtenus, et dont on vérifie l'efficacité ultérieurement. Dans l'entreprise A, la périodicité du tableau de bord n'est pas compatible avec un pilotage de la qualité. Dans les entreprises C et D les informations sont trop pauvres pour être utilisées. Dans l'entreprise E, c'est la motivation et la pression de l'environnement qui semblent faire défaut.

La réalité observée est donc bien loin des modèles préconisés par les spécialistes du contrôle de gestion pour gérer la performance !

## Conclusion

Il nous paraît maintenant nécessaire de tirer quelques conclusions de ce travail. Ces conclusions débouchent sur un grand (trop grand ?) nombre de questions, témoins des limites de ce travail mais aussi peut-être pistes pour des recherches futures.

Le premier constat qui vient à l'esprit lorsque l'on considère l'ensemble de ce travail est celui de « l'immatunité » du thème de recherche retenu. La définition conceptuelle de la qualité de service révèle une certaine confusion, s'organise autour de concepts clés divers et souvent issus de domaines de gestion différents, sans que les uns ou les autres semblent s'imposer. L'examen de la littérature apporte des données partielles, difficilement généralisables, chaque chercheur développant sa problématique et n'apportant que de façon marginale des réponses aux questions que nous nous posons. Enfin, l'étude empirique révèle des situations extrêmement hétérogènes quant aux modalités de prise en charge du problème de la mesure de la qualité de service. Nous avons également pu constater qu'une des entreprises rencontrées était en train de modifier complètement son système de mesure de la qualité de service tandis qu'une autre n'avait mis en place le tableau de bord de la direction commerciale qu'en janvier 97 et que le contrôleur de gestion poursuivait sa réflexion sur ce thème. On peut donc considérer que, tant sur les plans théoriques que pratiques, la mesure de la qualité de service n'est pas un sujet stabilisé.

Nous voulons ensuite attirer l'attention du lecteur sur l'impossibilité dans laquelle nous nous trouvons de généraliser les résultats obtenus à partir de cinq entreprises. Nous avons en face de nous cinq exemples, cinq descriptions. Ils peuvent nous permettre de mieux comprendre la réalité, de vérifier si les concepts et modèles théoriques ont un sens pour les praticiens, de compléter et d'enrichir notre approche du problème pour des recherches futures. Mais ils ne peuvent, en aucun cas, remplacer une étude à grande échelle qui serait conduite sur des entreprises de service.

La troisième conclusion que l'on peut tirer de ce travail est que, globalement, les hypothèses que nous avons formulées sur les systèmes de mesures de la qualité de service sont vérifiées. Ceci nous conduit à des appréciations contradictoires. Si l'on adopte un point de vue de

chercheur, on peut s'estimer assez satisfait ! En revanche, si l'on se place du point de vue du contrôle de gestion, on peut constater que celui-ci ne s'intéresse guère, ne s'implique pas ou ne s'impose pas en matière de mesure de la qualité de service. Or cette attitude nous semble regrettable. En effet, si la qualité de service est un facteur clé de succès pour l'entreprise, on peut considérer que le contrôleur de gestion ne joue pas pleinement son rôle en ne s'y intéressant pas. Par ailleurs, on sait que la qualité de service joue un rôle d'indicateur avancé en matière de suivi des résultats ; elle peut donc donner au contrôleur de gestion des informations prédictives sur le résultat financier. Enfin, il est un peu dommage, pour une direction générale de ne pas avoir de document unique sur lequel apparaissent les résultats des différents établissements, aussi bien financiers que relatifs à la qualité de service. L'expérience dans l'industrie montre que les performances dans les différents domaines convergent souvent et, à l'heure du « *Balanced Scorecard* » qui offre une vision globale de l'entreprise, segmenter les performances peut être discutable.

Nous avons par ailleurs pu constater qu'un certain nombre de problèmes techniques étaient effleurés mais peu étudiés par nos interlocuteurs. Par exemple, la question du référentiel, c'est-à-dire de la fixation de l'objectif en matière de qualité (offerte ou perçue) devrait susciter un certain nombre d'interrogations. De même, on sait que la construction d'indicateurs de qualité de service offerte à partir de moyennes peut générer des biais importants selon les moments auxquels les mesures sont effectuées. En particulier, elle peut en partie expliquer des écarts entre la qualité offerte et la qualité perçue. Or, nos interlocuteurs ne mentionnaient pas spontanément ce genre de difficultés. Au total, on peut donc considérer que les contrôleurs de gestion sont relativement peu engagés dans la mesure de la qualité de service. *A contrario*, on peut penser que des progrès importants peuvent être faits dans ce domaine, qui, même s'il est complexe, offre aujourd'hui un potentiel d'amélioration substantiel !

Au-delà de ces quelques conclusions, ce travail pose une question fondamentale : pourquoi les contrôleurs s'engagent-ils si peu sur un sujet en principe important ? Quelles sont les causes possibles de cette relative désaffection ?

Une première piste à explorer nous semble être celle de l'origine et du profil des contrôleurs de gestion. C'est un point que nous n'avons malheureusement pas envisagé lors des entretiens mais il est probable que des contrôleurs de gestion de formation comptable, ayant jusqu'ici travaillé dans le domaine « gestion-finance » ont peu de chances d'être sensibilisés à la mesure de la qualité de service.

Une seconde hypothèse concerne la nature du service. On peut penser que lorsque le service est assez technique, répétitif, matériel, il est plus facile de définir et de mesurer la qualité. Les systèmes de mesure des entreprises délivrant des services de ce type seront donc plus structurés que les autres. Le dernier livre de Fitzgerald et Moon (1996) tend à confirmer cette hypothèse.

La troisième question concerne la « porte d'entrée » que nous avons retenue pour traiter le sujet, c'est-à-dire le contrôleur de gestion. Après tout, si l'entreprise dispose d'un système de pilotage de la qualité de service satisfaisant, qu'importe que ce ne soit pas le contrôleur de gestion qui en soit le moteur ? Mais dans ce cas, qui est responsable de ce système ? Il nous semble que les directions commerciales/marketing ont une vue trop partielle pour endosser ce rôle. En revanche, du fait de leur caractère multi-sites, beaucoup d'entreprises de service possèdent une direction des opérations, directement rattachée à la direction générale, et qui dispose de relais aux différents niveaux de l'entreprise (zones, régions). Nous avons pu voir que ces directions des opérations jouaient un rôle important dans la gestion de la qualité de service. Elles seraient peut-être un interlocuteur privilégié dans l'appréhension globale d'un système de mesure de la qualité de service.

Enfin, nous avons commencé ce travail avec deux hypothèses implicites. La première était celle d'un décalage entre le secteur industriel, qui serait doté de tableaux de bord physico-financiers, incluant des indicateurs de qualité de service, et le secteur des services, moins avancé en la matière. Il faudrait peut-être vérifier que ce qui est présenté comme la norme pour les entreprises industrielles recouvre effectivement une réalité... La seconde hypothèse consiste à penser qu'un contrôleur de gestion doit mettre en place un système de contrôle portant sur les facteurs clés de succès de son entreprise. C'est tout au moins ce que l'on enseigne dans les manuels et les cours de contrôle de gestion. Si l'observation de la réalité ne confirme pas ce principe, ne pouvant admettre que les contrôleurs de gestion font mal leur travail, peut-être faudra-t-il se résoudre à remettre en cause une partie de notre enseignement ?

## Bibliographie

- Baglin G. & Malleret V.**, « Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises », *Revue Française de Comptabilité*, 1995, p.47-56.
- Berry L.L. & Parasuraman A.**, « Listening to the Customer, The Concept of a Service Quality Information System », *Sloan Management Review*, Spring 97, p.65-76.
- Boss J.F., Evrard Y., Lévy J. & Manceau D.**, « Satisfaction des clients et qualité totale : une recherche exploratoire sur les pratiques managériales, leurs déterminants et leurs résultats », *Cahier de Recherche, Groupe HEC*, 1994.
- Chiapello E. & Lebas M.**, « 'The tableau de bord ', a French Approach to Management Information », *EAA Conference, Bergen*, 2-4 May 1996.
- Collier D.A.**, « A Service Quality Process Map for Credit Card Processing », *Decision Sciences*, vol. 22, 1991, p.406-420.
- Durand E.**, « Alpha-Assurances : mise en place d'un tableau de bord qualité », *Rapport de stage DESS, Paris-Dauphine*, 1995.
- Eiglier P. & Langeard E.**, « Servuction - le marketing des services », *McGraw-Hill*, 1987.
- Evrard Y.**, « La satisfaction des consommateurs : état des recherches », *Revue Française du Marketing*, n°144-145, 1993, p.53-65.
- Fitzgerald L. & Moon P.**, « Performance Measurement in Service Industries - Making it Work », *Cima, Londres*, 1996.
- Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R. & Voss C.**, « The Determinants of Service Quality », *Communication at the First International Research Seminar in Service Management, Aix-en-Provence*, 1990.
- Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R. & Voss C.**, « Performance Measurement in Service Businesses », *Cima, Londres*, 1991.
- Grönroos C.**, « Service Management and Marketing », *Lexington Books, Lexington Mass.*, 1990.
- Haywood-Farmer J.**, « A conceptual Model of Service Quality », *International Journal of Operations and Production Management*, vol.8, 1988, p.19-29.
- Hoffecker J. & Goldenberg C.**, « Using the Balanced Scorecard to Develop Company Performance Measures », *Journal of Cost Management*, Fall 1994, p.5-17.

**Kaplan R.S. & Norton D.P.**, « The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance », Harvard Business Review, January-February 1992, p.71-79.

**Kaplan R.S. & Norton D.P.**, « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », Harvard Business Review, January-February, 1996, p.75-85.

**Koren M., Kunst P., Lemmink J. & Roberts H.**, « Effective Use of Customer and Employee Information », Communication au VI International Workshop on Quality Management in Services, Madrid, 15-16 avril 1996.

**Lebas M.**, « Performance Measurement and Performance Management », International Journal of Production Economics, vol.41, 1995, p.23-35.

**Levieux J.P.**, « Le pilotage par la qualité », ESF, Paris, 1992.

**Lorino P.**, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions d'Organisation, 1997.

**Maisel L.S.**, « Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach », Journal of Cost Management, Summer 1992, p.47-52.

**Malleret V.**, « Du contrôle de gestion au management de la performance », in l'Ecole des Managers de Demain, Economica, 1994.

**Malleret V.**, « Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centres de coûts discrétionnaires », Thèse, Université Paris IX Dauphine, décembre 1993.

**Mellac C., Fiol M. & Macquin A.**, « Relations entre les cadres commerciaux et leurs clients : implications en terme de formation », rapport de recherche, Groupe HEC, mars 1997.

**Melan F.H.**, « Process Management in Service and Administrative Operations », Quality Progress, June 1985, p.52-59.

**Moon Ph. & Fitzgerald L.**, « Delivering the Goods at TNT: the Role of the Performance Measurement System », Management Accounting Research, 1996, n°7, p.431-457.

**Normann R.**, « Service Management: Strategy and Leadership in Service Business », J. Wiley and Sons, 1984. Traduction française : « Le management des services », Interéditions, 1994.

**Ostinelli L. & Toscano G.**, « Total Quality Management in Banking: The Role of Management Accounting Systems. An Empirical Research on Italian Banks ». Communication au Second International Workshop on Service Productivity, Madrid, 18-19 avril 1996.

**Parasuraman A., Berry L.L, Zeithaml V.A.**, « A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research », Journal of Marketing, vol. 49, Fall 1985, pp.41-50.

**Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A.,** « Understanding Customer Expectations of Service », Sloan Management Review, Spring 1991, p.39-48.

**Prins R., Kunst P., Lemmink J., Rus J., Criado F.,** « The Results of a Study to Explore Best Practises in the Service Sector in 3 EU Member States ». Communication au VI International Workshop on Quality Management in Services, Madrid, 15-16 avril 1996.

**Ramanathan K.V.,** « Management Control in non Profit Organizations », J. Wiley and Sons, New York, 1982.

**Rummler G.A. & Brache A.P.,** « Managing the White Space », Training, January 1991, p.55-69.

**Sasser E., Olsen P. & Wyckoff D.,** « Management of Service Operations », Allyn and Bacon, Boston, Mass., 1978.

**Schneidermann A.M.,** « Metrics for the Order Fulfillment Process », Part I and II, Journal of Cost Management, Summer 1996, p.30-42 and Fall 1996, p.6-17.

**Teboul J.,** « La dynamique qualité », Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.

**Venetis K.A.,** « Service Quality Dimensions of Professional Business Services: Structure and Dynamics within Long Term Relationship ». Communication au VI International Workshop on Quality Management in Services, Madrid, 15-16 avril 1996.

## Annexe : Guide d'entretien

Interlocuteur

Date :

---

Entreprise :

Activité :

CA :

Effectif :

Nombre de clients :

Structure :

---

### Description rapide des services offerts

Facteurs clés de succès dans le métier :

Définition de la qualité :

Qu'entend-on par qualité ou qualité de service en général dans l'entreprise ?

Y-a-t-il dans le système de contrôle de gestion (tableaux de bord, objectifs, reporting) des informations ou indicateurs concernant la qualité de service ?

- **Si oui :**

⇒ Quelles informations, quelle périodicité ?

⇒ Origine de cette information (source)

⇒ Destinataires de cette information

⇒ Importance quantitative et qualitative de ces informations. Impact sur les comportements et l'évaluation des performances.

⇒ Les informations concernent-elles la qualité offerte et/ou la qualité perçue ?

⇒ Les informations concernent-elles la qualité de réalisation et/ou la qualité de conception ?

⇒ Depuis quand le contrôle de gestion s'occupe-t-il de ces informations ?

⇒ Les informations concernent-elles la qualité pour le client final ou la qualité à l'intérieur du processus ?

- **Si non :**

⇒ Qui gère ces informations ? Nom d'une personne à contacter dans l'entreprise.

⇒ Pourquoi le contrôle de gestion ne les intègre-t-il pas ?